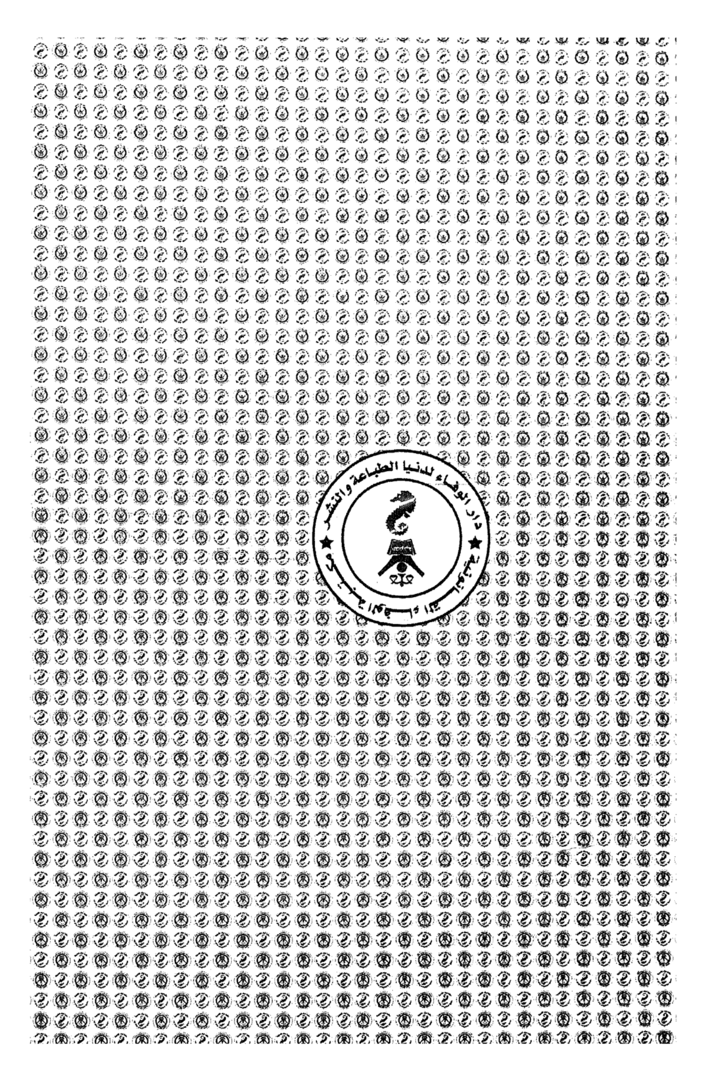
أسس إدارة الوقت وموارده

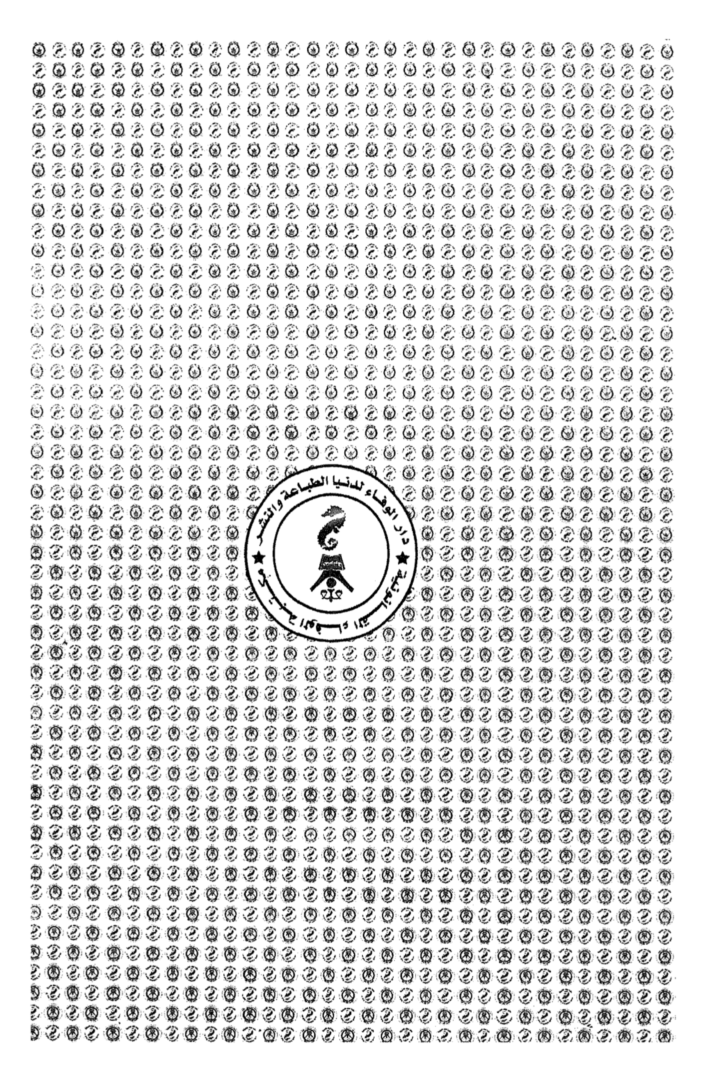


دكتور
مجـدى إبراهيم محمد





دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر


دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

أسس إدارة الوقت وموارده

الدكتور
مجدي إبراهيم محمد إبراهيم

الطبعة الأولى
2014م

الناشر
مكتبة الوفاء القانونية
محمول: 00201003738822 الإسكندرية


الوقت كالسيف إن لم تقطعه
بالعمل المفيد قطعك
بالحرمان المميت
12
11
1
10
2
9
3
8
4
7
6
5

المقدمـــة

الحمد لله رب العالمين الذى أنزل كتابه بلسان عربى مبين، لولاه ما اهتدينا ، وما عرفت البشرية خيرًا من كتاب الله عز وجل.

أما بعد .....

فإن جميع الأديان تحرص على إظهار قيمة الوقت، ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت الصلاة بأوقات خمسة فى اليوم. فلكل صلاة من الصلوات الخمس وقت محدد خاص به. ومن ضيع هذا الوقت ولم يؤد فيه صلاته كان آثمًا . ومما يدل على أهمية قيمة الوقت أيضًا تعاقب الليل والنهار، وانتظام الشمس والقمر فى مواعيدها.

إن المرء مسئول يوم القيامة عن الوقت الذى قضاه، والعمر الذى عاشه فى الحياة، يقول رسول الله ﷺ : «لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيم أبلاه وعن ماله من أين اكتسبه؟ وفيم أنفقه؟ وعن علمه ماذا عمل فيه.»(1)

إن كل يوم يمر هو نقص من عمر الإنسان المكتوب له، فعليه أن يغتنمه بالعمل الصالح، وبكل ما هو مفيد ونافع .

هذا ، وقد تضمن هذا البحث عشرة فصول يسبقها مقدمة.

- أما المقدمة فقد بينتُ فيها أهمية الوقت وبيان قيمته.
- أما الفصل الأول فقد تحدثت فيه عن مفهوم إدارة الوقت وفوائده.
- أما الفصل الثاني فقد تناولت فيه تقدير قيمة الوقت كمورد غير

---

(1) هذا الحديث رواه الترمذى .

بشـرى، وأن الاسـتهانة بـه وقطعـه فيمـا لا يفيـد يجعـل الإنسـان كالنبات الطفيلى الضار الذى يمتص غذاءه على حساب غيره من النبات النافع الطيب الثمرات .

- أما الفصل الثالث فقد تحدثت فيه عن التخطيط وحسن استغلال الوقت .
- أما الفصل الرابع فقد تحدثت فيه عن تنظيم الوقت.
- أما الفصل الخامس فقد تناولت فيه الوقت والعادات الشخصية.
- أمـا الفصـل السـادس فقـد تناولـت فيـه ترتيـب الأولويـات "المهـم والعاجل".
- أما الفصل السابع فتحدثت فيه عن الكفاءة والفاعلية والتحفيز مبينًا ماذا يفعل بنا التحفيز وأن دوافعنا سبب نجاحنا. وبينت كيفية تحفيز موظفينا.
- أما الفصل الثامن فتحدثت فيه عن الأسباب الشائعة لضياع الوقت.
- أما الفصل التاسع فتحدثت فيه عن تكوين فرق العمل الفعالة.
- أما الفصل العاشر فتناولت فيه التغيير، مفهومه والجانب الإيجابي له وأسباب قبوله ومسألة البطء والسرعة في التغيير.
- أما الفصل الحادي عشر فتحدثت فيه عن كيفية الاستفادة من أوقات الفراغ بينًا الفروض الخاصة بالوقت.

« وحسبى أننى بشر يصيب ويخطئ وما توفيق إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب » .

الفصل الأول

مفهوم إدارة الوقت وفوائده



الفصل الأول

مفهوم إدارة الوقت وفوائده

الوقت من ذهب، والعصر الذى نعيش فيه عصر السرعة، وعصر الذرة والفضاء، وفى مبادئ الإسلام ما يدفع إلى مسايرة الحياة المسرعة المتطورة، وذلك بالحرص على الوقت والاستفادة منه أحسن فائدة، وذلك من خلال :

- توزيع الوقت بين العمل والراحة بما لا يرهق الجسم، ولا يعطل الإنتاج .
- تنظيم الوقت على أساس تخطيط مدروس، بحيث يكون لكل عمل وقت محدد يؤدى فيه.
- إنجاز العمل فى وقته، بحيث لا تؤخر عمل اليوم إلى الغد، لأن تراكم الأعمال يؤدى إلى ثقلها والهروب منها .

ولقد أمرنا الله تعالى بالعمل فقال تعالى: ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَـٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَـٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾[1] ولقد علمنا الرسول ﷺ أن أطيب طعام نأكله هو ما كان من كسبنا ومن عمل أيدينا "فعلينا أن نحترم الوقت ونقدره، ولا نضيعه فيما لا يفيد، فالتقدم والتحضر لا يكون إلا نتيجة احترام الوقت وتقديره .

---

(1) سورة التوبة آية (105).

وها هو سيدنا عمر بن الخطاب - رضى الله عنه - يشتد على العاملين الذين يضيعون أوقاتهم فى غير عمل ينفعهم وينفع الناس، بحجة أنهم متوكلون على الله ويقول لهم : (بل أنتم المتواكلون).

إن الإنسان النبيه هو الذى يقدر الزمن وينظمه ، ويحافظ عليه ، والفائقون هم الذين يستثمرون أوقاتهم، ويحصدون نتائج أعمالهم فيها.

إن كل شىء مفقود يمكن للإنسان أن يسترجعه إلا الوقت؛ فما من يوم ينشق فجره إلا وينادى منادٍ .. "يابن آدم أنا خلق جديد وعلى عملك شهيد. واغتنمنى" وتزود منى بعمل صالح فإنى لا أعود إلى يوم القيامة.

إدارة الوقت تعنى :

فن الاستخدام الرشيد للوقت، وهى علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهى عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحضير والتوجيه والمتابعة والاتصال.

هى عملية لا تنظر للماضى أو ترتبط بالحاضر، وإنما هى - أساسا - موجهة إلى المستقبل والتنبوء والوقوف على مساراته واتجاهاته والطرق المختلفة الموصلة للأهداف. وحتى نحسن إدارة الوقت فى المستقبل علينا أن نقوم بتخطيط ذلك فى الحاضر.

إدارة الوقت هى إدارة عنصر متاح، فإذا لم نحسن إدارته وبشكل فعال فإننا لن نحسن إدارة أى شىء آخر، فإدارة الوقت تمكننا من إنجاز أكبر كمية ممكنة من الأعمال فى نفس المساحة من الوقت.

الوقت : مجموعة الخبرات الحياتية التى يصل إليها الفرد أو المجتمع فى فترة زمنية محددة.

الوقت هو الكنز المهمل وهو الثروة الضائعة ... فمعظم الناس غافلون عن أهمية الوقت وإليكم هذه الطريقة الإبداعية لاستثمار الوقت بأفضل صورة ممكنة.

الوقت يحدد مصيرك يوم القيامة :

إن هـذه المقالـة يـا أحـبتي ليسـت لمجـرد الاطـلاع أو هـي قصـة نستمتع بها ، لا. إنها مسألة حياة أو موت! فالوقت هو أغلى ما نملك من الدنيا ، والله تعالى أعطانا مهلة مجهولة ، هي العمر الذي سنعيشه على الأرض، وسوف يحدث كل شيء خلال هذه السنوات التي قدّرها الله لك مسبقاً. وتبدأ هذه المهلة منذ طفولتك وحتى موتك، وبعد ذلك يتوقف كل شيء ، ويبدأ وقت من نوع آخر، إما نعيم دائم، وإما عذاب دائم، فانظر أين تضع نفسك منذ هذه اللحظة، ولا تنتظر المفاجأة!

إن أول شيء ستُسأل عنه أمام الله يوم القيامة: هو وقتك! ماذا صنعت به؟! هل أديت الصلوات على وقتها؟ وهل استثمرت شهراً من السنة فصمت رمضان؟! وهل استثمرت وقتك في التصدق فأنفقت شيئًا من مالك على الفقراء؟ أو هل أنفقت وقتك في العلم النافع؟ وهل أحسنت لأبويك ومَن حولك؟ وهل أنفقت القليل من الوقت وتدبَّرت القرآن؟ وهل استثمرت وقتك في طاعة خالقك؟! أسئلة كثيرة وكثيرة جداً ستتعرض لها ، ولكن جميعها تدور حول الوقت ... فماذا أعددت لهذا اللقاء: لقاء خالق الكون ورب العرش العظيم سبحانه وتعالى؟!!

لقد وجدتُ أن الطريق إلى إدارة القوت ومن ثم السعادة لا يتحقق إلا بكتاب الله تعالى، لأن كتب البشر تعتمد على التجربة والخطأ والصواب، ولكن كتاب خالق البشر أعطانا النتيجة الصحيحة مسبقاً، فكل آية من آياته هي قانون ثابت يمكن تطبيقه دون أن نتوقع نتيجة خطأ، بل النتائج تأتي دائمًا صحيحة ومفيدة وبالتالي نضمن استثمار الوقت بأفضل صورة، دون أن نضيع وقتنا في تجارب ونظريات قد تصيب أو تخطئ، وبسبب اعتمادي على هذه الفكرة فقد انخفضت نسبة الوقت الضائع إلى الصفر، لأن كل لحظة أعيشها فيها فائدة ما، لأنني أعيشها لهدف واحد فقط... وهو رضا الله جل جلاله.

أخي المؤمن! إن أهم شيء في إدارة الوقت بشكل صحيح أن تحدد الهدف منذ اللحظة الأولى، وتفكر بالنتائج الرائعة التي ستكسبها فيما لو فكرت بشكل صحيح في إدارة وقتك واستثماره بالشكل الأمثل. ونصيحتي ألا تنتظر حتى تنتهي من قراءة هذه المقالة، بل بادر لاتخاذ القرار في إدارة وقتك، لأن الوقت ثمين جدًا وقصير جدًا، والقرار الذي ستتخذه سيكون صائبًا! ولذلك لا يحتاج إلى تفكير أو مناقشة، فلا خوف من الخطأ، فالمشروع الذي ستقوم به مأخوذ من القرآن الكريم والسنة المطهرة، ولذلك هو مضمون النتائج.

إن أول شيء ستكسبه من إدارة وقتك، أنك ستحس بقيمة الوقت وقيمة الحياة التي أنعم الله بها عليك وقيمة وجودك في هذه الدنيا. سوف تعيش السعادة في كل لحظة، لأن أهدافك ستُختصر في هدف واحد وهو: رضا الله عنك، ورضاك عن الله! نعم، رضاك عن

الله مهم جدًا ، لأن معظم الناس اليوم غير راضين عن خالقهم من دون أن يشعروا ، وسوف أوضح لكم هذه الفكرة التي قد يظنها البعض غريبة ، وذلك من خلال هذه الأمثلة.

إذا أصابك مرض، وشعرت بالسعادة لأن الله يريد أن يطهرك من الذنوب بسبب هذا المرض، فأنت راض عن الله .. إذا ضاق رزقك وتراكمت عليك الديون ولم تجد من يقرضك درهمًا ولا دينارًا ، ثم شعرت بالسعادة لأن الله تعالى يريد أن يعطيك ثواب هذا النقص في المال، وسيجعلك من أهل الجنة بسبب قناعتك بما قسم الله لك، إذا شعرت بهذه السعادة فأنت راض عن الله ..

وإذا أصابك هم أو غم على فقدان قريب أو صديق أو حبيب، ثم وجدت نفسك تصبر وتحتسب عند الله، ومن ثم شعرت بسعادة غامرة لأن الله يريد أن يجعلك يوم القيامة في زمرة الصابرين الذين يدخلون الجنة بغير حساب، إذا شعرت بهذه السعاة فأنت راضٍ عن الله!

أما إذا حدث العكس فبدأت تطرح الأسئلة: ما هو الذنب الذي قمت به ليبلوني الله هذا البلاء؟ ما هي المعصية التي ارتكبتها لأستحق هذا النقص أو الهم أو الغم؟ أو قلتَ في نفسك: إنها حياة تعيسة.. الحال ضيق جدًا.. الرزق قليل.. الهموم ركبتني .. أعيش من قلة الموت! وعبارات مشابهة تقولها دائمًا وكلما سألك أحد كيف حالك... إذا فعلت ذلك فأنت غير راضٍ عن الله وقضائه واختياره لك، وبالتالي لن يرضَ الله عنك.

ولكن كيف يأتي الرضا بالواقع والقدر الذي كتبه الله عليك؟ إنها عملية بسيطة جدًا وهي أن تقتنع أن ما أصابك لم يكن ليخطئك، وما أخطأك لم يكن ليصيبك، وأنك لن تغادر الدنيا قبل أن تستكمل رزقك وما قسمه الله لك. وتقتنع أن رزقك لن يأخذه أحد غيرك، وأن كل شيء يصيبك فترضى به، هو اختبار من الله وفيه سوف يكون الخير، وأن تقتنع أن كل شيء بيد الله، فهو خالق الكون وبيده مقاليد السموات والأرض، وكل ما يحدث معك إنما يحدث بقضاء من الله وتقدير وعلم وحكمة منه عز وجل، إذا أدركتَ ذلك عندها ستدرك أن كل ما يحدث معك هو لمصلحتك ولما فيه الخير والمنفعة، ولكن بشرط أن تعتقد أن الله هو الذي يسيّر الكون، ويريد لك الخير.

فوائد إدارة الوقت:

يؤكد علماء علم النفس أن أي عمل تريد تنفيذه ينبغي قبل كل شيء أن تدرك فوائده، ليكون العمل فعالاً ويعطي النتائج المطلوبة. وعندما كنتُ أتأمل كتاب الله تعالى وجدتُ أن البارئ عز وجل يرغبنا في الجنة، وعندما يأمرنا بعمل ما يتبعه بالفوائد التي ستجنيها من هذا العمل. وعندما ينهانا عن عمل ما فإنه يوضح لنا سلبيات هذا العمل وأضراره والآيات كثيرة في هذا المجال.

ولذلك فإن النبي ﷺ عندما أراد أن يحدثنا عن أهمية الوقت استخدم أهم لحظة في تاريخ المؤمن، وهي وقوفه بين يدي خالقه سبحانه وتعالى، فقال: (لا تزولُ قدَمَا عَبْدٍ يومَ القيامةِ حتى يُسألَ عنْ أربع: عنْ عُمُرِهِ فيما أفناهُ وعنْ جسده فيما أبْلاهُ وعنْ مالهِ مِنْ أيْنَ

أخذهُ وفيما أنْفَقَهُ وعنْ عِلمِهِ ماذا عَمِلَ بهِ). فربط بين استثمار الوقت بما يرضي الله، وبين دخول الجنة والأسئلة التي سيواجهها كل منا. ولذلك سوف نعدد بعض الفوائد لاستثمار الوقت واستغلال كل ثانية في عمل مفيد.

إدارة الوقت والسعادة:

تقول الدراسات الحديثة إن الإنسان الذي يعرف كيف يستغل وقته في أعمال مفيدة ونافعة، يكون أكثر سعادة من أولئك الذين يضيعون أوقاتهم من دون فائدة! فالسعادة مرتبطة بما يقدمه المرء من أعمال نافعة. وتعود بي الذاكرة إلى أيام دراستي الجامعية حيث كان لدي الكثير من الوقت ولم أكن وقتها أعرف شيئًا عن استغلال الوقت حتى بدأت بحفظ القرآن الكريم، وعندها بدأت رحلة السعادة مع كتاب الله تعالى. فالقرآن يعلمك كيف تستثمر وقتك بالكامل، فكل لحظة هناك عبادة أو ذكر أو صلة رحم أو عمل نافع أو علم نافع ...

وهذا ما جعلنى أشعر بسعادة غامرة لم أكن أعرفها من قبل، فكان استغلال الوقت هو المفتاح للسعادة الحقيقية. فإذا أردتَ أن تحصل على السعادة فتعلم كيف تستثمر وقتك، ولا تترك حياتك ووقتك تبعًا للظروف المحيطة مثل قارب تتقاذفه الأمواج دون توجيه، فإن النتيجة ستكون الغرق!

إدارة الوقت تمنحك الرضا والنجاح:

معظم الناس غير راضين عن حياتهم وواقعهم بسبب عدم معرفتهم لأهمية الوقت، وهذا ما يسبب لهم الكثير من الاضطرابات

النفسية، فعلماء علم النفس يؤكدون على أن معظم الأمراض النفسية تنشأ نتيجة عدم الرضا عن الواقع. وهذه المسألة تسبب مشاكل نفسية وآلام لا تقل عن الآلام العضوية.

وقد وجدتُ بعد تجربة طويلة بأن أفضل طريقة للتغلب على هذه المشكلة أن تفرغ جزءًا من وقتك وتستثمره في تدبر القرآن والاستماع إليه.

إن تأمل آيات القرآن وتدبّر معانيها يجعلك تدرك أن كل شيء في هذا الكون بيد الله تعالى، ولا يتم أمر إلا بإذنه، ولا يحدث معك شيء إلا بتقدير وعلم وحكمة منه عز وجل. وهذا يجعلك ترضى عن كل ما يحدث معك، ويجعلك تشعر بمراقبة الله لك وعلمه بما يحدث معك، فكثير من الأطباء النفسيين لا يفعلون أي شيء لمرضاهم أكثر من الاستماع إلى همومهم ومشاكلهم، وهذا بحد ذاته علاج للمريض النفسي. وعندما تعلم بأن الله تعالى يرى ويسمع ويعرف كل ما يحدث معك، فإنك ستشعر بالرضا عن الواقع الذي تعيشه لأنه مقدر عليك.

وبالنتيجة فإن استثمار الوقت في ذكر الله تعالى يمنحك الرضا عن واقعك، وهذا يشعرك بالسعادة ويزيد من طاقتك في إنجاز أعمالك أو دراستك، وبالتالي تكون قد خطوت خطوة على طريق النجاح. إذًا إدارة الوقت الناجحة تعني النجاح في الدراسة والعمل.

إدارة الوقت والمال:-

تعتمد معظم أبحاث إدارة الوقت على نتيجة واحدة هي كسب المال، ونحن كمسلمين لا نضع كسب المال كهدف، بل كوسيلة

لتحقيق أهداف أسمى مثل التصدق على الفقراء والإنفاق على الأهل والأولى وإنفاق المال فيما يرضى الله تعالى، أي أن كسب المال هو وسيلة لكسب رضا الله تعالى! ولذلك فإن المؤمن بحاجة لثقافة إدارة الوقت ليتمكن من العيش بشيء من الرفاهية دون إسراف ولا تقتير. فالإسلام دين الوسطية.. التبذير من عمل الشيطان، والشح من عمل الشيطان أيضًا، والاعتدال هو الطريق الأمثل الذي أمرنا به الله تعالى.

لقد ربط الله في كثير من آيات القرآن بين الرزق والتقوى، وأهم عنصر من عناصر التقوى استغلال الوقت في الأعمال الصالحة، والثقة بالله تعالى وعطائه، وأنه قادر على رزق عباده، نحتاج الثقة بالله تعالى، وعندما تستغل وقتك في رضا الله سيسخر لك الله كل شيء لخدمتك، وسييسر لك أسباب الرزق، ولذلك أقول: إن الإدارة الناجحة للوقت تعني المزيد من الرزق بإذن الله.

فوائد لا تُحصى لإدارة الوقت الفعالة:

لو أردنا أن نعدّد فوائد الإدارة الفعالة للوقت سوف نحتاج لمجلدات ... ولكن يكفي أن نقول إن الإدارة الصحيحة للوقت على ضوء الكتاب والسنّة تعني: إنجاز الكثير من الأعمال في زمن قصير.. تعني حل العديد من المشاكل بجهد أقل .. تعني الاستقرار الاجتماعي والنفسي .. تعني المزيد من الاستقرار العاطفي والشعور بالسعادة والقوة والتفاؤل .. تعني التخلص من التراكمات السلبية التي تنهك طاقات الإنسان ... وتعني التخلص من الحزن والقلق وتعني أنك بدأتَ حياة جديدة، لن تستطيع الكلمات وصفها، ولكن بمجرد أن تعيش هذه التجربة ستدرك روعة تنظيم الوقت وإدارته.

استغلال الوقت الضائع:

هناك وقت ضائع كبير يشمل المواصلات والأعمال اليومية المختلفة من طعام وشراب وأحاديث في العمل أو أحاديث مع الآخرين والوقت المخصص لمشاهدة التلفزيون أو الاستماع إلى الراديو ووقت ضائع كبير في الإنترنت وغير ذلك وهذه يجب استغلالها بشكل يرضي الله تعالى وتكون رصيداً لنا في الدنيا والآخرة وسوف نتعلم طريقة لذلك.

فمن خلال المقالة الثانية في هذه السلسلة سوف نعيش مع خطوات عملية في إدارة الوقت: كيف نحقق الاستغلال الأمثل لوقتنا، وكيف تحقق النجاح في العمل أو الدراسة من خلال إدارة الوقت، وكيف تحل أي مشكلة في زمن قصير جداً ... وغير ذلك من المعلومات النافعة والقواعد المهمة التي يحتاجها كل واحد منا في حياته.

بعض النصائح السريعة لاستغلال الوقت:-

- انظر إلى الوقت على أنه كنز ثمين بين يديك أعطاك الله هذا الكنز فهل تبدّده من دون مقابل!
- انس أي مشكلة تصادفك ولا تعطها أكثر من دقيقة أو دقيقتين من تفكيرك ... وبعد ذلك انتقل للتفكير في قضية أخرى.
- قبل النوم حاول أن تفكر ماذا يجب أن تنجز في اليوم التالي .. وبعد الاستيقاظ حاول أن تفكر فيما ستحققه في يومك هذا..
- أَكثر من الدعاء ومن الاستغفار ومن تلاوة القرآن! فهذه الأشياء تجعلك أكثر اطمئناناً وتساهم في استقرار عمل القلب والدماغ،

مما يساعدك على الإبداع والتفكير بطريقة أفضل.

- تفكر في مخلوقات الله! فالتأمل يساعد على الإبداع وعلى اتخاذ القرار الصحيح. وبالتالي سيوفر عليك الوقت الذي ستضيعه مع القرارات الخطأ.
- لا تغرّنك الدنيا وزينتها وأموالها وأغنياءها! وخير مثال قارون الذي امتلك من الكنوز ما يعجز عن حمل مفاتحه الأقوياء. ولكنه بسبب غروره خسف الله به الأرض، فماذا استفاد من علمه وماله؟
- لا تشعر بالفشل، فهذا الشعور عدوّ الوقت بل حاول المرة تلوَ الأخرى وسوف تنجح ولك أجر المحاولة.

ثلاث عشرة وسيلة للآباء المشغولين حتى يتم استغلال وقت الفراغ مع أبنائهم.

1- استغلال فترة الغذاء وتجمع الأسرة بالأحاديث والمواقف التي تواجه الأم والأب وشرح طريقة تصرفهم تجاه كل موقف.

2- الاستفادة من المسافات الطويلة التي يقطعها أفراد الأسرة معًا في السيارة بسماع قصة من الأب أو عمل مسابقات أو حديث في مواضيع متنوعة.

3- استغلال عطلة نهاية الأسبوع للخروج العائلي والأحاديث العائلية.

4- السفر فرصة لبث القيم والحديث عن التقاليد والأخلاق الإسلامية الأصيلة.

5- عندما يكون الآباء قدوة لأبنائهم يختصر ذلك الوقت الكبير الذي يقضي في زرع القيم.

6- تعويد الأبناء على القراءة يسهل وصول المعاني التربوية للأبناء.

7- الأنس بقراءة القرآن عندما يكون خلقًا متأصلاً في الأبناء، يجعل القرآن النبع الأساس لاستقاء الأخلاق واستغلال الوقت في أفضل العبادات.

8- إعطاء هدية لصاحب المواقف الأخلاقية العالية ومكافأته أمام الآخرين يدعو إلى تأصيل هذه الأخلاق وتحويلها إلى سبب راق للتنافس بين الأبناء.

9- قصص ما قبل النوم تغرس القيم والأخلاق وتشيع جو الحنان والحب في الأسرة، بسبب هذا الاحتضان بين الآباء وأبنائهم أثناء سرد القضية.

10- تخصيص مكان من المنزل لعمل مكتبة تضم العديد من الكتب والمراجع.

11- تشجيع كل ابن على اقتناء مجموعة من الكتب وتكوين مكتبة خاصة به.

12- شراء أشرطة الكمبيوتر التي تزرع القيم وتعويد الأبناء على استخدامها.

13- ترديد الأناشيد والأشعار التي تحث على العمل ومجاهدة النفس والصبر وغيرها من المعاني الراقية.

خطوات عملية لإدارة الوقت:

1- إن أهم خطوة ينبغي عليك القيام بها أن تعتبر أن أجلك في الدنيا محدود وقصير جدًا ويجب أن تستغل كل ثانية ودقيقة، وذلك لهدف نهائي واحد هو رضاء الله تعالى، أي أن جميع أعمالك وأقوالك وتفكيرك سيكون ابتغاء مرضاة الله، وأنه لن ينفعك

أي عمل إذا لم تبتغ به وجه الله. والمثل الرائع في هذه الخطوة ضربه لنا سيد البشر محمد ﷺ، فقد عاش وقته كله لله، والدليل على ذلك أنه لم يكن يغضب أبدًا إلا أن تُنتهك حرمة من حرمات الله، أي كان غضبه من أجل الله ورضاه من أجل الله. ولو تأملنا أقوال وأفعال النبي ﷺ، وجدناها كلها لله تعالى، ولذلك فإن المؤمن الذي يقتدي بهذا الهدى النبوي سيأخذ الأجر حتى لو أخطأ!! والدليل أن النبي أخبرنا أن المؤمن عندما يجتهد في عمل أو مسألة فيخطئ، فيكون له أجر، فإن أصاب فله أجران!

2- ولكن كيف أعلم أن عملي هذا هو ابتغاء وجه الله! لاسيما أن الجميع يؤكدون أنهم يبتغون وجه الله، ولكن أفعالهم لا تدل على ذلك مطلقًا. وسوف أضرب لكم مثالاً يوضح هذه القضية المعقدة. فعندما اطلعت على عدد من مواقع الدعاة والمؤلفين والكتّاب في المجال الإسلامي، وجدت عددًا كبيرًا منهم يضع عبارة "حقوق الطبع محفوظة" ومنهم من يغلظ هذه العبارة فيكتب: لا يجوز نسخ أو نشر أو .... بأي طريقة كانت مرئية أو مسموعة أو مكتوبة .... ومنهم من يبالغ في حرمان نفسه الأجر والثواب فيكتب: يحرم نسخ هذه المقالة ونشرها وطباعتها... ومن أغرب ما رأيت أحدهم يكتب في قرص مضغوط: إن نسخك لهذا القرص هو سرقة سوف يحاسبك الله عليها يوم القيامة ... ويحتجون بأن هذا العمل كلفهم مبالغ طائلة ولو سمحوا بنسخة سيخسرون الأموال!

استغفر الله من هذه الأقوال: هل تظنون أن من يتعامل مع الله يخسر؟ هل يعجز الخالق العظيم وهو الذي خلق السموات والأرض ورزق النمل والطيروالسمكة في ظلمات البحر، أيعجز هذا الإله الكريم أن يرزق رجلاً ينشر علمًا من أجل الله!! والله لو نُشر هذا العلم ابتغاء مرضاةأحدٍ من الأغنياء فلن يضيع هذا الغني تعبه وسيجزل له العطاء ويعوضه عما دفعه من أموال بل قد يعطيه أضعافًا مضاعفة، هذا في حق البشر الفقراء، فكيف بأغنى الأغنياء وقد جاءه عبد مؤمن أنفق كل شيء في سبيل نشر العلم النافع ومن أجل رضاء الله، فهل يضيعه الله وهو أكرم الأكرمين؟؟!

فقد اتبعتُ تقنية بسيطة في مقالاتي التي منَّ الله بها عليَّ، وهي أن هذه المقالات أبتغي بها وجه الله، من دون أن أضَع حقوقًا للنشر، بل أدعو بالخير لمن يساهم في نشر هذه المقالات وحتى لو لم يذكر اسم المؤلف أو الموقع الذي أخذ منه، هل تعلمون أن هذه التقنيَّة جعلت من هذه المقالات تنتشر بشكل يجعلني استغرب من العدد الكبير للقراء الذين يقرأون هذه المقالات؟ وهل تعلمون أن رزقي زاد ولم ينقص؟ والسبب بسيط جدًا، وهو أنني أتعامل مع كريم بل هو أكرم الأكرمين، وهو خير الرازقين.

إدارة الوقت باستخدام الكلمة الطيبة:

الكلمة الطيبة تفعل مفعول السحر! ويمكنك من خلال المجاملة دون كذب أو نفاق أو غش أو خداع، بل تكلم بالكلمة الطيبة، أن تريح الآخرين وهذا سوف يساعدك على كسب ثقتهم، وبالتالي ستوفر الوقت الذي كنت ستضيعه في مناقشات عقيمة لا فائدة منها.

قد يكذب عليك إنسان أحيانًا ، فلا تضيع وقتك في إقناعه بكذبه ، بل يكفي أن تقول له مثلاً : هذه وجهة نظر ، أو : الله أعلم... أو أي عبارة تنهي بها الحديث وتوفر وقتك. في مجال الدعوة إلى الله فيجب عليك أن تصحح للآخرين معلوماتهم قدر المستطاع.

خصائص الوقت :

لا يعوض ولا يتكرر - فعل وحركة.

لا يعود إلى الوراء - الوقت هو الحياة.

مورد غير بشرى - غير متجدد.

مفهومنا عن الوقت :

ضع تعريفاً للوقت من وجهة نظرك؟

....

....

....

....

....

ما أهم خصائص الوقت من وجهة نظرك؟

....

....

....

....

الفصل الثاني

أهمية الوقت وقيمته



الفصل الثاني

أهمية الوقت وقيمته

الوقت مورد غير بشرى، له مجموعة من القيم:



قيمة حضارية   قيمة دينية   قيمة اقتصادية   قيمة تربوية

1- قيمة حضارية :

احترام الوقت من مظاهر الحضارة فنلاحظ أن الدول المتقدمة تحترم الوقت وتحافظ عليه بشدة سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الأفراد. ومن مظاهر ذلك الحفاظ على المواعيد والالتزام بها ، فإذا التزم فرد مَا بعملٍ مَا فى وقت محدد يبذل أقصى طاقاته حتى ينجز هذا العمل فى الوقت المحدد ، كذلك إذا التزم فرد ما بموعد مع شخص آخر نجد أنه يحرص على الالتزام بهذا الموعد. ويأتى ذلك من الإحساس بأهمية وقيمة الوقت، ويقاس على ذلك كل مظاهر الحياة ، لذلك نجد أن هناك دول استطاعت أن تتقدم وتحقق أهدافها للتنمية سواء أكانت تنمية مهنية أم بشرية أم غيرها.

2- قيمة دينية :

تحرص جميع الأديان على إظهار قيمة الوقت، ومن مظاهر ذلك تحديد مواقيت للصلاة وللعبادة ومواعيد للصيام وأيضا تعاقب الليل

والنهار، وانتظام الشمس والقمر فى مواعيدها ، فهذا أعظم دليل على بيان قيمة الوقت وأهمية تنظيمه. ومعنى هذا أن الدين يركز على الوقت " كل إنسان مسئول عن وقته وفيما أنفقه".

3- **قيمة اقتصادية :**

الوقت يساوى نقودًا ، الوقت من ذهب ، فمن وجهة النظر الاقتصادية تمثل كل دقيقة قيمة مادية ، وكل دقيقة يمكن أن يتم فيها عمل يدر دخلاً ماديًا ، لذلك يرى علماء الاقتصاد أن كل دقيقة تساوى نقودًا ، ومن هنا يجب أن نحرص على كل دقيقة ولا نضيع وقتنا هباءً دون استثمار له.

4- **قيمة تربوية :**

وتكون من خلال استثمار الوقت فى التعليم المفيد واستغلاله بطريقة صحيحة ، وطرق تخطيطه. كل هذا يمثل فى حد ذاته قيمة تربوية عالية تنمى داخل كل إنسان الإحساس بقيمة الوقت وكيفية استغلاله فى كل ما هو مفيد.

أسس إدارة الوقت

لإدارة الوقت أسس تقوم عليها أهمها :

1- تحديد الأعمال التى نريد القيام بها.
2- تحديد الزمن اللازم لأداء هذه الأعمال.
3- تحديد أولويات الأعمال التى نرغب فى القيام بها فى ضوء أهميتها.

4- وضع الأعمال التى نريد القيام بها فى جداول مع تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل عمل.

5- عمل موازنة بين الزمن المتاح لنا وبين الأعمال التى نريد تحقيقها.

6- البدء فى تنفيذ الأعمال المهمة أولا ثم التى تليها فى الأهمية.

7- عدم إعطاء مواعيد أو الالتزام بأعمال لا نستطيع الالتزام بها.

كيفية استغلال الوقت

إن استغلال الوقت يشكل إحدى العلامات الفارقة والحيوية بين الأمم السبّاقة والأمم المتأخرة، وإن الكثير من النصوص القرآنية والنبوية تُشير بوضوح إلى عِظم قيمة الوقت، وإلا فما معنى أن يقسم الله في العديد من سور القرآن بأزمنة وأوقات مختلفة كالليل والنهار والضحى..، والمعروف أن القَسَم هو لتعظيم المُقْسَم به، وفي الأحاديث النبوية حثٌ وحضٌ على اغتنام الوقت: "اغتنم خمسًا قبل خمس" وذكر منها: "وفراغك قبل شغلك" [رواه الحاكم في مستدركه وصححه، و:"لا تُزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ" رواه الترمذي، وصححه.

وقد كان النبي ﷺ يعد الوقت من النعم العظيمة التي يغفل أكثر الناس عن الانتفاع بها، والاستفادة منها يقول ﷺ: "نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ" [رواه البخاري]. وكانت حياته ﷺ نموذجًا رائعًا في الحرص على الوقت، والاستفادة منه بالنهار والليل، وكان أصحابه ﷺ يقتدون به، لذا فإن أمة الإسلام في أيام إقبالها وازدهارها ضربت أروع الأمثلة في المحافظة على الوقت، والعناية

به، وحسن الاستفادة منه، حتى إن الحسن البصري كان يقول: "أدركت أقوامًا كانوا على أوقاتهم أشد منكم حرصًا على دراهمكم ودنانيركم".

ومن هنا، فإن المرأة الواعية الذكية التي تطمح إلى النجاح والتميز سواء في علاقتها الزوجية، أو في إدارة بيتها، أو غير ذلك من العلاقات أو الشؤون – لابد وأن تتحلى بفضيلة الحرص على حسن استغلال وقتها، واستثماره فيما يجدي، خاصة وأنه يحد إحدى العلامات الفارقة بين امرأة متميزة تخطو باتجاه الارتقاء والتحسن، وأخرى عادية – وربما أقل – لا تكاد تصلح لأداء مهامها، فضلاً عن أن يكون لها طاقة ووقت للتحسين، أو تقديم النفع والخير للآخرين.

لماذا نكره تنظيم الوقت؟

ينفر الكثيرون من تنظيم أوقاتهم، لأنهم يشعرون بأنهم مقيدون أكثر مما يحتملون، والبعض يرى أن في تنظيم الوقت توفيرًا له، وبالتالي المزيد من الأعباء أو الالتزامات الجديدة عليه.

ولا ننكر أن تنظيم العمل يتيح فرصًا أكبر من العطاء والإنجاز، لكننا نؤكد أيضًا أن تنظيم الوقت يهدف إلى إدارة جيدة للوقت تفعِّل الأداء، وتحسِّن الإنجاز، وتسمح بإيجاد الوقت الكافي أيضًا لممارسة الكثير من الأنشطة الممتعة أو المفيدة.

إدارة المـوارد

إدارة الموارد تعنى كل ما هو متاح للفرد من إمكانيات سواء أكانت بشرية أم غير بشرية رغبة فى المساعدة على تحقيق أهدافه.

إن إدارة المـوارد المتاحة داخل المؤسسات تستلزم وجود تخطيط جيد يستفاد منه فى القيام بمسئوليتها تجاه هذه الموارد نحو الهدف المنشود، وتوظيفها بخطط محددة الأهداف لتتناسب مع حجم العمل أو النشاط المطلوب. لكن، ما الهدف من إدارة المـوارد فى المؤسسات بصفة عامة؟!

إن الهدف منها الوصول إلى التنمية الشاملة.

التخطيط : يتعلق التخطيط بالمستقبل، وما يجب عمله لكى يتم تحقيق الهدف. ويتطلب التخطيط توقع الأحداث المستقبلية والاستعداد للتعامل معها.

ولا يخفى على القارئ ما للتخطيط من أهمية، فلاشك أن الاستعداد لمواجهة أحداث معينة تجعل المدير فى وضع أفضل بكثير فيما يتعلق بالتعامل مع الحدث عندما يقع، حيث إن المفاجأه من ناحية، والتسرع فى اتخاذ القرار الذى يمليه الموقف من ناحية أخرى يؤدى إلى الوصول إلى نتائج أقل بكثير مما كان يمكن تحقيقه من خلال التخطيط.

وعلى الرغم من أن المدير أيا كان مستواه التنظيمى يقوم بالتخطيط فإن درجة التفضيل والتعقيد والأهمية تختلف من مستوى إلى آخر، فكلما تدرجنا فى الخطط من أسفل لأعلى، كلما قلت

درجة التفصيل زادت معها درجة العمومية والشمول وزادت درجة التعقيد وكذلك درجة الأهمية، والعكس صحيح.

ويعتمد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل ـ لذلك، فإن عملية التنبؤ تعتمد على درجة عالية، من الأهمية بالنسبة للتخطيط، فكلما كان التنبؤ دقيقاً وأقرب ما يكون إلى الواقع، كلما كانت عملية التخطيط أجود والخطط الموضوعة أكثر ملاءمة.

هذا وليس بالضرورة أن يقوم المدير بكل الأنشطة الخاصة بالتخطيط بنفسه ففى بعض المنظمات يوجد جهاز خاص بالتخطيط أو الرقابة أو المتابعة - يكون بمثابة المعاون للمدير فى مجال التخطيط. وفى هذه الحالة، فإن مسئولية التخطيط نفسها تقع على عاتق المدير وليس على عاتق الجهاز المعاون.

ويتطلب التخطيط توافر العديد من البيانات عن كل من البيئة الخارجية كالبيئات السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية، والبيئة الداخلية كالموارد والامكانيات المتاحة سواء المادية أو البشرية أو المالية والنظم الموجودة بالمنشأة كنظام التمويل والأفراد والمشتريات والمخازن .. إلى آخره... لذلك. فإن وجود نظام فعال بالمنظمة يساعد بدرجة كبيرة على التخطيط بدرجة عالية من الجودة.

تدريب

س 1 : أكمل ما يأتى :

أستطيع الاستفادة من وقتى بأن :

1- أقوم بتنظيمه على أساس ....

2- أنجز الأعمال فى .... فلا .... إلى ...... لأن تراكم الأعمال يؤدى إلى .... و ....

3- أوزع وقتى بين .... و .... بما لا .... ولا........................

س2 : اذكر حديثًا شريفًا يدل على قيمة الوقت وقضائه بما يفيد من أعمال صالحة.

س3 : ما موقف سيدنا عمر - ﷺ - من المتراخين الذين يضيعون الوقت؟

س4 : ما أسس إدارة الوقت.

س5 : الوقت له مجموعة من القيم اذكرها.

الفصل الثالث

التخطيط وحسن استغلال الوقت



الفصل الثالث

التخطيط وحسن استغلال الوقت

التخطيط :

إن التخطيط يساهم فى ترتيب حياتك من خلال شيئين: الأول، أنك تعلم من خلال التخطيط كيف تنتقل من حيث تكون إلى حيث تريد أن تكون.

الآخر: أن التخطيط يحدد الموارد اللازمة لتقوم بهذه النقلة. ومن ناحية أخرى، تعرف من خلال التخطيط متى تبدأ فى عمل شىء معين لتستطيع إكماله حسب الجدول الزمنى المحدد؟. وماذا سوف يكلفك ذلك؟.

يجب أن نضع خططًا لنا بحيث تغطى عدة فترات من حياتنا مثل : ساعة أو أسبوع أو شهر أو سنة، أو عشر سنوات. ومن الطبيعى أن تختلف خططنا الحالية، هذا العام عن العام القادم، يجب أن تخطط لها بدقة لأن هناك كثيرا من العوامل غير المعروفة لك الآن والتى ستؤثر على خططك فى السنوات العشر القادمة. يجب على الإنسان أن ينظر دائما إلى الأمام، ولكن من الصعب عليه أن ينظر إلى أبعد ما يرى أنت تستطيع أن تخطط للساعة القادمة، وفى إمكانك أن تفعل ذلك بقدر كبير من الدقة.

خطط لكى تنجز أعمالك بالتدريج لا بواسطة قفزات مسرحية، فكل شىء ذو قيمة فى الحياة نحصل عليه عن طريق مجهودات صغيرة محدودة متتالية.

مثال ذلك : موس الحلاقة « جيلت تو » الذى صنعه المهندس جيلت من شفرة واحدة، ثم فكر ابنه وأشار على أبيه بأن يصنعه من شفرتين، وهذا دليل على التخطيط الذى يهدف إلى حسن الأداء فى وقت قليل.

يجب ونحن نخطط أن الوقت الذى يتحقق فيه الهدف فى الاعتبار، وأننا يجب أن نحدد أهدافا لكي تتحقق فى فترات محددة ومختلفة فى حياتنا.

لكن، هناك عدة أهداف ينبغى مراعاتها ونحن نخطط لاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل تتمثل فيما يلى:

أهداف بعيدة المدى :

وتتمثل فى نوعية الحياة التى يود الفرد أن يحياها ونوع العمل الذى يريد أن يمارسه. ورغم وجود خطة ترسم فيها أسلوب حياتك إلا أنه ينبغى أن تحدد خطة مُفَصَّلة تماما، لذلك سيحدث فى حياتك تغييرات، لذلك يجب أن تكون خططك مشروعات أولية ترسم تفاصيلها حتى تقترب من الواقع الذى ستشاهدها فيه، كما يجب أن تكون مرنة يمكن تعديلها إذا ما اقتضى الأمر. وعلى هذا تصف الخطط طويلة الأجل ما تتوقع أن تنجز خلال الشهور الثلاثة التالية، أو أى مشروع يستلزم وقتًا أكثر من أسبوع.

الأهداف طويلة الأجل

هذه هى أهدافى فى الأشهر الثلاثة التالية، بالإضافة إلى مشروعاتى التى تستلزم أكثر من أسبوع لإتمامها :

____

____

____

____

____

____

____

أهداف متوسطة المدى :

كأهدافك فى خمس سنوات قادمة، مثال ذلك تلميذ الثانوى يفكر فى نوع التعليم الجامعى الذى يريد أن يلتحق به ويتلقاه، ونوع المهنة التى يريد أن يعد نفسه لها. وتستطيع أنت أن تتحكم فى هذه الأهداف أكثر مما تتحكم فى الأهداف بعيدة المدى ويمكن أن تتعرف ما إذا كان يجب أن تعدل خططك وتعيد تحديد أهدافك.

أهداف قصيرة المدى :

وهى أهداف يمكن تحقيقها من الآن وفى خلال وقت محدد من حياتك فمثلا : سأبدأ فى عمل الواجب المطلوب منى الآن، سأحادث صديقى الآن لكى نتفق على موعد اللقاء فى يوم الجمعة، سأبدأ بإعداد حقيبة ملابسى لرحلة الأسبوع القادم. الآن إذا استطعت ذلك فستجد أنك تسير فى طريق تحقيق أهدافك الكبيرة.

كلما كان الهدف كبيرا قلت إمكانية تحكمك فيه، فإذا وضعت لنفسك هدفًا كبيرًا كأن تكون عالمًا مشهورًا أو مخترعًا

ناجحًا أو موسيقيا عظيما فإنك لن تستطيع أن تحقق ذلك اليوم، ولكنك لو قلت لنفسك سأدرس اليوم الصفحات الأولى من كتاب مبادئ الطبيعة، أو سأتعلم الحروف الأولى للنونة الموسيقية، فستجد أن عشر صفحات من كتاب أو عدة حروف موسيقية لن تكون شيئا ولكنها خطوة على الطريق.

الأهداف الوحيدة التى تستطيع أن تتحكم فيها هى الأهداف الصغيرة قريبة المدى، وأن سر التخطيط الناجح هو كيف تربط بين عدة أهداف صغيرة بحيث تزداد فرصة نجاحك فى تحقيق أهداف كبيرة؟ وعلى هذا فإن الخطط قصيرة الأجل تغطى ما تتوقع أن تنجز اليوم أو هذا الأسبوع، على الرغم من أن هذه ربما تكون خطوات نحو أهداف أطول أجلاً.

ليس عيبا أن نحلم بأهداف كبيرة وبعيدة، إنما العيب أن نظل نحملق فى فراغ هذه الأهداف الكبيرة البعيدة دون أن نكشف عن طريق الوصول إليها.

هذه هى الأشياء التى يجب عملها هذا الأسبوع (مشتملةً على خطوات نحو أهداف أطول أجلاً) :

____

____

____

____

____

____

الأسئلة	أ	ب	ج	د
1 . هل تستخدم سجلا بالأعمال الواجب تنفيذها؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
2 . هل تقدر مسبقا الوقت اللازم تخصيصه للأعمال الأكثر أهمية؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
3 . هل تحجز مسبقا فى مفكرتك فترات من الوقت مخصصة للأعمال الأكثر أهمية؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
4 . هل تخصص فى كل شهر وقتا لتخطيط عمل الشهر التالى؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
5 . هل تخصص فى كل أسبوع وقتا لتخطيط عمل الأسبوع التالى؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
6 . هل تخصص فى كل يوم وقتا لتخطيط عمل اليوم التالى؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
7 . هل تعيقك الأمور الطارئة عن الالتزام بتخطيطك للوقت؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
عدد الإجابات فى كل عامود	أ	ب	ج	د
مجموع النقاط فى كل عمود	1 ×	3 ×	6 ×	9 ×

مجموع النقاط فى المسلسل 3

الآثار الإيجابية لاستغلال وقت الفراغ

تأتي أهمية وقت الفراغ وأهمية استغلاله والاستفادة منه من حيث إمكانية تحقيق العديد من الحاجات الأساسية لفرد من خلال الأنشطة التي يمارسها في وقت الفراغ إذ يتمكن الفرد من إشباع:

- حاجاته الجسمية: بإزالة التوترات العضلية وتنشيط الدورة الدموية.
- حاجاته الاجتماعية: وذلك بالعمل الجماعي والعمل بروح الجماعة في العديد من الأنشطة التي تمارس في وقت الفراغ مما يقضي على الانطواء في حياة الفرد.
- حاجاته العلمية والعقلية: يكسب المزيد من الخبرة والمعرفة والمهارة وتعلم معلومات جديدة.
- حاجاته الانفعالية: أو ما يسمى بالدوافع اللاشعورية أو الدوافع المكبوتة التي قد تدفع الفرد إلى بعض السلوك المنحرف إذا كبتها ويستطيع الفرد أن يحقق إشباعه لتلك الحاجات عن طريق ممارسة أنشطة في وقت فراغه سواء مارس تلك الأنشطة بطريقة ابتكارية إيجابية أو بطريقة عاطفية سلبية. ورغم الفرق الشاسع بين مشاركة الأفراد بطريقة إيجابية أو طريقة سلبية فإن المجتمع أحيانًا قد يحتاج لتلك المشاركات السلبية في سبيل تخليص المجتمع وأفراده مما هو غير مفيد وغير مناسب للمجتمع ذاته ونستطيع أن نعتبرها مرحلة انتقالية للوصول إلى جعل أفراد المجتمع يمارسون أنشطتهم في وقت الفراغ بطريقة إيجابية ابتكارية وتنقل المجتمع وأفراده من موضع المشاركة السلبية إلى موضع المشاركة بطريقة إيجابية.

لنسرد هذه الطرق الكفيلة بأن تحفظ الوقت وتزيده بركة وإنتاجية:

- الإدارة الجيدة للوقت لا تعني العمل المتواصل المرهق فلقد ولى زمن التعب والإرهاق في العمل.
- لابد من توزيع الوقت بين العمل والمنزل والصحة والنفس والعائلة "فاعط كل ذي حق حقه".
- الوقت كالسيف إن لم تقطعه بالعمل المفيد قطعك بالحرمان المميت.
- يجب أن يكون لديك قائمة للمهام المكتوبة يوميًا على الأقل ويحبذ أسبوعيًا وشهريًا وسنويًا.
- تذكر أن 70٪ من الوقت يهدر فيما لا فائدة فيه.
- وأن 15٪ من الوقت يهدر في المجاملات.
- لابد من تفويض مهامك لغيرك.
- ابدأ بالمهم والمستعجل من أعمالك.
- انتبه لما يطلبه منك مديرك.
- ساعد موظفيك مباشرة ولا تقل لهم أعطوني مهامكم لإنجازها نيابة عنكم.
- حاول أن تبدأ بالأعمال الهامة وغير المستعجلة أولاً بأول.
- إذا أخرت أعمالك لآخر لحظة فسوف تعيش سياسة إطفاء الحرائق أو ما يسمى بإدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى.
- إذا بقيت دون خطة اجتثك الآخرون وبقيت تخدم أهدافهم وأولوياتهم وتعيش في فلكهم.

- وزع وقتك بالنسب المناسبة لكل أهدافك في الحياة ابتداء من الدار الآخرة ومرورًا بالعائلة والوظيفة وانتهاء بالتسلية والاسترخاء.
- أهدافك يجب أن تكون مقاسة ومحددة ويمكن تحقيقها ولها وقت محدد لتنفيذها.
- إذا لم تخطط لوقتك ستندم يوما ما.
- يجب أن تكتب أهم عشرة أهداف لك في الحياة وتضعها قبل أن تأوي على فراشك اليوم.
- قائمة الأعمال اليومية يجب ألا تقل عن سبع مهام عملية لتنفيذها غير فطرية، إذًا لا تكتب الأكل وخلافه.
- جدول إجازاتك الفصلية والسنوية وتحدث عنها كثيرًا فالجسم يتوق للراحة والاستجمام ويبدع إذا ما عرف أن هناك إجازة في انتظاره.
- تحسس مواهبك واستثمرها بشكل أفضل ونقاط ضعفك وقوّهَا وعالجها.
- عش في المربع الثاني في مصفوفة الزمن، أي ابدأ بالأهم فالأهم قبل أن يصبح مستعجلاً.
- تعرف على ساعات الأصيل في يومك وعلى ساعات الاسترخاء كذلك، ساعات الأصيل هي الساعات التي تبدع فيها وتكون ذا حيوية ونشاط وساعات الاسترخاء هي تلك التي تقل حركتك ونشاطك فيها، وعادة ما تكون ساعات الأصيل في الصباح الباكر باستثناء بعض الفنانين والأدباء والشعراء الذين تكون ساعات الأصيل لديهم بعد الظهر أو في المساء.

- افعل أهم وأفضل شيء من أعمالك اليومية في ساعات الأصيل في يومك ولا تضيعها في النت أو قراءة الجريدة.
- جمع مواعيدك لا تدعها مبعثرة بحيث لا تضيع وقتك في التنقل بينها، اجعل موعد طبيب الأسنان بعد موعد الحلاق حتى لا تتكبد مشاوارين.
- حاول أن تحسب كيف تقضي وقتك ولو يوما واحدا في السنة بحيث تسجل الوقت المستغرق في كل عمل تعمله لمدة يوم وستنتهي بنتائج مذهلة قد تغير مجرى حياتك للأفضل.

الخطط الأسبوعية :

ينبغى أن تصف من خلال الخطة الأسبوعية ما تريد أن تحقق حتى نهاية الأسبوع، علاوة على الأنشطة اللازمة للقيام بذلك. ومن الأفضل وضع الخطط الأسبوعية للأسبوع التالى فى عطلة نهاية الأسبوع، أى يوم الجمعة. (لاحظ أن كثيرًا من الناس يقوم بهذه الأنشطة فى وقت متغير).

وقد تكون أوراق العمل الأسبوعية بسيطة أو معقدة. ومن الممكن اعتبار المثال الذى سيرد ذكره بعد قليل نقطة بداية للخطط قصيرة الأجل التى تقوم بإعدادها.

عندما يتم الانتهاء من ورقة العمل، ينبغى أن تحفظها وتجعلها فى متناول يدك، حتى تتمكن من الرجوع إليها بعد ذلك. كما ينبغى أيضًا تحويل الأنشطة اليومية إلى يوميات أو مذكرات يومية، كما ينبغى القيام بها حسب الأولويات المحددة.

تدريب

س1 : وضح مفهوم التخطيط. وهل له أهمية فى إدارة الموارد؟

س2 : ما الأهداف التى ينبغى مراعاتها عند التخطيط لاستغلال الوقت الاستغلال الأمثل ؟

ورقة عمل التخطيط الأسبوعى

خاصة بالأسبوع : ________________________

الأهداف :

1- ________________________

2- ________________________

3- ________________________

الأنشطة	الأولويات أ / ب / ج	الوقت المقدر	اليوم المحدد

الخطط اليومية :

يتمثل الهدف من عملية التخطيط فى تحقيق الاستفادة القصوى من الوقت كل يوم. فإذا اعتدت أن تقوم بعمل مذكرات يومية، فسوف يكون من السهل تسجيل الأنشطة التى تقوم بها. وهذا هو أفضل مكان لتبدأ منه أن تقوم بإعداد قائمة الأشياء التى ينبغى عملها اليوم.

وتعتبر القائمة اليومية التى يتم فيها ترتيب الأولويات هى أفضل الطرق لتركيز الانتباه على أكثر أهدافك أهمية، لذا ابدأ العمل من أعلى هذه القائمة. أما إذا ظهرت لك مهام غير متوقعة، فعليك أن تقول

بعملية تقييم لهذه المهام حسب الأولوية، ثم تقوم بتناولها حسب هذا التقييم؛ أى حسب ترتيبها فى الأولويات. ومن ناحيةٍ أخرى، عليك ألا تقوم باستخدام شىء غير متوقع كعذر لتشتت الانتباه. واستعرض فى نهاية كل يوم ما تم إنجازه وحدد فى قائمتك كل البنود التى تحتاج إلى مزيد من العمل لإتمامها. ثم وَفِّق بين هذه البنود وبنود مهام العمل الجديدة لليوم التالى.

وليس من المهم تنسيق القائمة؛ فمن الممكن كتابتها فى أى مكان من مفكرة اليوميات فى ورقة خالية أو بأى شكل تعده بنفسك. ويوجد أشكال كثيرة ومتعددة لقائمة التخطيط. ويوضح المثال التالى مدى بساطة القائمة اليومية. أما مثال ورقة عمل التخطيط اليومى فيعطى تفصيلات أكثر.

عن طريق استخدام قائمة الأشياء التى يجب عملها قم بوضع جدول زمنى يومى. لابد أن يوضح هذا الجدول الاجتماعات والمواعيد بالإضافة إلى الوقت اللازم لإتمام البنود الأخرى ذات الأولوية فى قائمتك.

المهام التى يجب تنفيذها
عمل ترتيبات السفر
حضور جلسة استعراض الميزانية فى العاشرة صباحًا
إتمام عروض المرتبات
حجز قاعة مؤتمرات ليوم الأربعاء
الاتصال بمندوب تأمين
حجز ميعاد لدى طبيب الأسنان

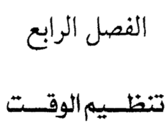
ورقة عمل التخطيط اليومى

المهام التى يجب تنفيذها

التاريخ : ....

مهام يجب إتمامها	تم الانتهاء من هذه المهمة	بعض المواعيد يجب الالتزام بها
		الساعة السابعة
		الساعة الثامنة
		الساعة التاسعة
		الساعة العاشرة
		الساعة الحادية عشرة
		الساعة الثانية عشرة

مكالمات تليفونية يجب القيام بها	تم الانتهاء من هذه المهمة		
		الساعة الواحدة	
		الساعة الثانية	
		الساعة الثالثة	
بعض الأشخاص يجب مقابلتهم	تم الانتهاء من هذه المهمة	الساعة الرابعة	
		الساعة الخامسة	
		الساعة السادسة	
		الساعة السابعة	



الفصل الرابع

تنظيم الوقت



الفصل الرابع

تنظيم الوقت

ينصب التنظيم على الموارد البشرية بالدرجة الأولى، وما تحتاج إليه من موارد وتسهيلات مادية ومالية. ويهتم التنظيم بتحديد العلاقات بين الأنشطة والوظائف والأفراد الذين يشغلونها. ويتطلب أداء وظيفة التنظيم أن يتم تحديد هدف عام للمنظمة، يتم تقسيمه إلى أهداف فرعية، يتطلب تحقيقها أداء أنشطة معينةً، ثم يتم تجميع هذه الأنشطة فى مجموعات، يمثل كل منها إدارة أو قسم، ثم يتم تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين الوظائف والأقسام والإدارات ويكون ذلك فى شكل هيكل تنظيمى أو خريطة تنظيمية وعلى أية حال فإن التنظيم يحدد ويوزع المسؤليات والسلطات والعلاقات بين الموارد البشرية والموارد المادية.

ومن الواجبات على المسلم نحو وقته تنظيمه بين الواجبات والأعمال المختلفة دينية كانت أو دنيوية بحيث لا يطغى بعضها على بعض، ولا يطغى غير المهم على المهم.

يقول أحد الصالحين: "أوقات العبد أربعة لا خامس لها: النعمة، والبلية، والطاعة، والمعصية. ولله عليك في كل وقت منها سهم من العبودية يقتضيه منك بحكم الربوبية: فمن كان وقته الطاعة فسبيله شهود المنة من الله الحق أن هداه لها ووفقه للقيام بها، ومن كان وقته النعمة فسبيله الشكر، ومن عليه وقته المعصية فسبيله التوبة والاستغفار، ومن كان وقته البلية فسبيله كان الصبر والرضا".

اغتنام وقت الفراغ

الفراغ نعمة يغفل عنها كثير من الناس فتراهم لا يؤدون شكرها، ولا يقدرونها حق قدرها، فعن ابن عباس أن النبي قال: {نعمتان من نعم الله مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة، والفراغ} رواه البخاري. وقد حث النبي ﷺ على اغتنامها فقال: {اغتنم خمسًا قبل خمس...، وذكر منها: فراغك قبل شغلك}. رواه الحاكم وصححه الألباني.

يقول أحد الصالحين: "فراغ الوقت من الأشغال نعمة عظيمة، فإذا كفر العبد النعمة بأن فتح على نفسه باب الهوى، وانجرّ في قياد الشهوات، شوّش هذه "عليه نعمة قلبه، وسلبه ما كان يجده من صفاء قلبه لله، فلابد للعاقل أن يشغل وقت فراغه بالخير وإلا انقلبت نعمة الفراغ نقمة على صاحبها، ولهذا قيل: "الفراغ للرجال غفلة، وللنساء غُلْمة" أي محرك للشهوة.

أسباب تعين على حفظ الوقت

محاسبة النفس

وهي من أعظم الوسائل التي تعين المسلم على اغتنام وقته في طاعة الله. وهي دأب الصالحين وطريق المتقين، فحاسب نفسك أخي المسلم واسألها ماذا عملت يومها الذي انقضى؟ وأين أنفقت وقتك؟ وفي أي شيء أمضيت ساعات — في الحسنات أم ازددت فيه من السيئات؟ هل ازدادت تربية النفس على علو الهمة؟.

فمن ربّي نفسه على التعلق بمعالي الأمور والتباعد عن سفاسفها، كان أحرص على اغتنام وقته، ومن علت همته لم يقنع بالدون، وعلى قدر أهل العزم تأتي العزائم.

إذا ما عَلا المرءُ رام العلا ويقنعُ بالدّونِ من كان دُونَا

صحبة الأشخاص المحافظين على أوقاتهم.

فإن صحبة هؤلاء ومخالطتهم، والحرص على القرب منهم والتأسي بهم، تعين على اغتنام الوقت، وتقوي النفس على استغلال ساعات العمر في طاعة الله،

ورحم الله من قال:

إذا كنتَ في قومٍ فصاحِب خيارَهم

ولا تصحبِ الأردى فتردى مع الرّدِي

عن المرءِ لا تَسَلْ وسَلْ عن قرينهِ

فكلُّ قرينٍ بالمقارَن يقتدي

معرفة حال السلف مع الوقت:

فإن معرفة أحوالهم وقراءة سيرهم لأكبر عون للمسلم على حسن استغلال، فهم خير من أدرك قيمة الوقت وأهمية العمر، وهم أروع الأمثلة في وقته، دقائق العمر واستغلال أنفاسه في طاعة الله.

تنويع ما يُستغل به الوقت:

فإن النفس بطبيعتها سريعة الملل، وتنفر من الشيء المكرر. وتنويع الأعمال يساعد النفس على استغلال أكبر قدر ممكن من الوقت.

إدراك أن ما مضى من الوقت لا يعود ولا يُعوّض

فكل يوم يمضي، وكل ساعة تنقضي، وكل لحظة تمر، ليس في الإمكان وبالتالي لا يمكن تعويضها – وهذا معنى ما قاله الحسن: "ما من يوم استعادتها، ابن آدم إلا وهو يقول: يا ابن آدم، أنا يوم جديد، وعلى عملك شهيد، يمرُّ علي ذهبت عنك لم أرجع إليك، فقدِّم ما شئت تجده بين يديك، وأخِّر ما شئت فلن تعود إليك أبدًا".

تذكّر الموت وساعة الاحتضار:

حين يستدبر الإنسان الدنيا، ويستقبل الآخرة، ويتمنى لو مُنح مهلة من الزمن، ليصلح ما أفسد، ويتدارك ما فات، ولكن هيهات هيهات، فقد انتهى زمن العمل وحان زمن الحساب والجزاء. فتذكّر الإنسان لهذا يجعله حريصًا على اغتنام وقته في مرضاة الله تعالى.

الابتعاد عن صحبة مضيعي الأوقات:

فإن مصاحبة الكسالى ومخالطة مضيعي الأوقات، مهدرة لطاقات الإنسان، لأوقاته، والمرء يقاس بجليسه وقرينه، ولهذا يقول عبدالله بن مضيعة "اعتبروا الرجل بمن يصاحب، فإنما يصاحب الرجل من هو مثله":

تذكّر السؤال عن الوقت يوم القيامة:

حين يقف الإنسان أمام ربه في ذلك اليوم العصيب فيسأله عن وقته وعمره، فيم قضاه؟ وأين أنفقه؟ وفيم استغله؟ وبأي شيء ملأه؟ يقول: {لن تزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يُسأل عن خمس: عن عمره

فيم أفناه؟ وعن شبابه فيم أبلاه؟...} تذكرُ هذا يعين المسلم على حفظ وقته، واغتنامه في مرضاة الله [رواه الترمذي وحسنه الألباني].

من أحوال السلف مع الوقت:

قال الحسن البصري: "يا ابن آدم، إنما أنت أيام، إذا ذهب يوم ذهب بعضك وقال: يا ابن آدم، نهارك ضيفك فاحسن إليه، فإنك إن أحسنت إليه ارتحل بحمدك، وإن أسأت إليه ارتحل بذمّك، وكذلك ليلتك. وقال: الدنيا ثلاثة أيام، فلك فاعمل "أما الأمس فقد ذهب بما فيه، وأما غدًا فلعلّك لا تدركه، وأما اليوم فأنت فيه".

وقال ابن مسعود: "ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه، نقص فيه أجلي، ولم يزدد فيه عملي".

وقال ابن القيم: "إضاعة الوقت أشد من الموت؛ لأن إضاعة الوقت تقطعك عن الله والدار الآخرة، والموت يقطعك عن الدنيا وأهلها".

وقال السري بن المفلس: "إن اغتممت بما ينقص من مالك فَابْكِ على ما ينقص من عمرك".

بم نستثمر أوقاتنا؟

إن مجالات استثمار الوقت كثيرة، وللمسلم أن يختار منها ما هو أنسب له وأصلح، ومن هذه المجالات:

- حفظ كتاب الله تعالى وتعلمه: وهذا خير ما يستغل به المسلم وقته، وقد حثّ النبي على تعلم كتاب الله فقال: {خيركم من تعلم القرآن وعلمه} [رواه البخاري].

- طلب العلم: فقد كان السلف الصالح أكثر حرصًا على استثمار أوقاتهم في طلب العلم وتحصيله؛ وذلك لأنهم أدركوا أنهم في حاجة إليه أكبر من حاجتهم إلى الطعام والشراب. واغتنام الوقت في تحصيل العلم وطلبه له صور، منها: الدروس المهمة، والاستماع إلى الأشرطة النافعة، وقراءة الكتب المفيدة وشراؤها.
- ذكر الله تعالى: فليس في الأعمال شيء يسع الأوقات كلها مثل الذكر، وهو خصب وسهل لا يكلف المسلم مالاً ولا جهدًا، وقد أوصى النبي أحد مجال له: {لا يزال لسانك رطبًا من ذكر الله} رواه أحمد وصححه أصحابه فقال: أجمل أن يكون قلب المسلم معمورًا بذكر مولاه، إن نطق فبذكره، الألباني].

الإكثار من النوافل: وهو مجال مهم لاغتنام أوقات العمر في طاعة الله، وعامل مهم في تربية النفس وتزكيتها، علاوة على أنه فرصة لتعويض النقص الذي عند أداء الفرائض، وأكبر من ذلك كله أنه سبب لحصول محبة الله للعبد {ولا يزال عبدي يتقرّب إليّ بالنوافل حتى أحبه} لرواه البخاري]: الدعوة إلى الله، والأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر، والنصيحة للمسلمين، كل هذه مجالات خصبة لاستثمار ساعات العمر – والدعوة إلى الله تعالى مهمة الرسل ورسالة الأنبياء، وقد قال الله تعالى: ﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓاْ إِلَى ٱللَّهِۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى ﴾[1] أو في الدعوة إما عن طريق إلقاء المحاضرات، دعوة الأهل والأقارب والجيران.

---

(1) سورة يوسف، آية / 108.

زيارة الأقارب وصلة الأرحام: فهي سبب لدخول الجنة وحصول الرحمة وزيادة العمر وبسط الرزق، قال: "من أحب أن يُبسط له في رزقه، ويُنسأ له في أثره، فليصل رحمه" [رواه البخاري].

واغتنام ثلث الأوقات اليومية الفاضلة: مثل بعد الصلوات، وبين الأذان والإقامة، الشمس. الليل الأخير، وعند سماع النداء للصلاة، وبعد صلاة الفجر حتى تشرق فيحصل، وكل هذه الأوقات مقرونة بعبادات فاضلة ندب الشرع إلى إيقاعها فيها – العبد على الأجر الكبير والثواب العظيم.

- تعلّم الأشياء النافعة: مثل الحاسوب واللغات والسباكة والكهرباء والنجارة. وغيرها بهدف أن ينفع المسلم نفسه وإخوانه.

وبعد أخي المسلم فهذه فرص سانحة ووسائل متوفرة ومجالات متنوعة ذكرناها لك على سبيل المثال – فأوجه الخير لا تنحصر – لتستثمر بها وقتك بجانب الواجبات الأساسية المطلوبة منك.

آفات تقتل الوقت:

هناك آفات وعوائق كثيرة تضيّع على المسلم وقته، وتكاد تذهب بعمره كله إذا لم يفطن إليها ويحاول التخلص منها، ومن هذه العوائق والآفات الغفلة: وهي مرض خطير ابتلي به معظم المسلمين حتى أفقدهم الحسّ الواعي بالأوقات، وقد حذّر القرآن من الغفلة أشد التحذير حتى إنه ليجعل أهلها حطب وَالإِنسِ لَهُم قُلوبٌ لا يفقهون بها، يقول تعالى: ﴿وَلَقَدْ ذَرَأْنَا لِجَهَنَّمَ كَثِيرًا مِّنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ لَهُمْ قُلُوبٌ لَّا يَفْقَهُونَ بِهَا وَلَهُمْ أَعْيُنٌ لَّا يُبْصِرُونَ بِهَا وَلَهُمْ آذَانٌ لَّا يَسْمَعُونَ بِهَا أُولَٰئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَٰئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ ﴿١٧٩﴾﴾.

- التسويف: وهو آفة تدمر الوقت وتقتل العمر، وللأسف فقد أصبحت كلمة شعارًا لكثير من المسلمين وطابعًا لهم، يقول الحسن: "إياك" "سوف بيومك ولست بغدك" فإياك أخي المسلم من التسويف، فإنك الغد، وإن ضمنت حياتك إلى الغد فلا تأمن المعوّقات من تضمن أن تعيش إلى عارض أو بلاء نازل، واعلم أن لكل يوم عملاً، ولكل وقت مرض طارئ أو شغل واجباته، تركها.

الفصل الخامس

الوقت والعادات الشخصية



الفصل الخامس

الوقت والعادات الشخصية

من المهم فى إدارة الوقت أن نعرف أننا - غالبًا - لا نستخدم وقتنا بالكفاءة المطلوبة، لأننا تعودنا على ذلك. أى أننا دائمًا ما نكون أسرى عاداتنا حتى ولو كانت سيئة. ويمكن التدليل على ذلك بمثال بسيط. كثيرًا منا من يجد الراحة عند المشى فى حذاء معين. ونجد أنه كلما خرج من منزله ارتدى هذا الحذاء فهو يسبب له راحة كبيرة ولا يسبب له ألمًا مهما كانت كمية المسافات التى يمشيها. وبمضى الوقت يبلى هذا الحذاء ويصل إلى الدرجة التى يتعين على الشخص فيها أن يشترى حذاءً جديدًا أو على الأقل يقلل من استخدام هذا الحذاء بالذات إلا فى المناسبات التى يجد فيها أنه سيمشى لمدة طويلة مما قد يسبب له ألمًا فى حالة استخدام حذاء آخر ليس على تلك الدرجة من الليونة والنعومة والراحة.

وبنفس المقياس فنحن أسرى عاداتنا التى فى بعضها سيئة والتى تعودنا عليها مثل ما تعودنا على حذائنا القديم. ومن المحتم أن نصل إلى المرحلة التى يتعين علينا فيها تغيير هذا الحذاء أو شراء حذاء جديد قد لا يكون فى بداية استخدامه على نفس القدرة من الراحة. والعادات الجديدة التى لم نتعود عليها تماثل الحذاء الجديد تمامًا فهى قد تكون غير مريحة فى البداية ولكن بمضى الوقت يتحتم أن نتعود على هذه العادات الجديدة التى تناسب المرحلة الجديدة، وعلى أن تتكرر هذه العملية باستمرار.

وأول مرحلة مهمة فى هذا الموضوع هى تحديد أو التعرف على العادات القديمة التى قد تمثل مشكلة لنا إذا استمر الحال على ما هو عليه.

وغالبًا ما يجد بعض الناس صعوبة فى اكتشاف هذه العادات، حيث إنها أصبحت جزءًا أساسيًا من حياتهم قد لا يتصور الحياة بدونها، أو قد لا ينتبه إلى أنها عادة يمكن الاستغناء عنها أو تغييرها على أقل تقدير.

ولذلك فإن الخطوة الأولى نحو التغيير إلى الأفضل هى أن نكتشف عاداتنا المعوقة. وإذا لم تستطع عمل ذلك بكفاءة فيمكنك بشىء من الشجاعة الأدبية أن تسأل زملاءك أو أصدقاءك أو أفراد عائلتك عن عاداتك وعما يعتقدون أنها تمثل بعدًا يستحسن تغييره فيك.

الوقت والعادات الشخصية

1 ـ ما عاداتك السيئة التى تعتقد أنه يجب تغييرها من وجهة نظرك؟!

---

2 ـ ما العادات التى ترى أنه بإمكانك تغيرها فى المستقبل القريب؟

---

3 ـ كيف ستغيرها إلى الأفضل؟

---

4 ـ ما العادات التى ترى أنه يصعب تغييرها؟

---

5 ـ ماذا ستفعل حيالها؟

مبدأ باريتو

إن إدارة الوقت بفعالية تبدأ أساسًا بمعرفة أولوياتك. وكبداية جيدة تذكر مبدأ باريتو. وبالرغم من أن هذا المبدأ وضعه عالم الاقتصاد والفيلسوف الإيطالى "ألفريد باريتو" فى القرن التاسع عشر فقد ظلت له علاقة وثيقة بالموضوع حتى فى هذه الأيام، وينص مبدأ باريتو على أن ..

20 ٪ من مجهوداتك - 80 ٪ من نتائجك

80 ٪ من مجهوداتك - 20 ٪ من نتائجك

وبصفة عامة، هذا معناه أن كل شىء تقوم به فى العمل (أو فى حياتك) لا يعنى أن له عائدًا مساويًا له، فبعض الأشياء تثمر عن نتائج أعظم بكثير أو أكثر أهمية من الأخرى.

وهذه بعض الأمثلة على 20 / 80

فى المنظمة ..

1 ـ 20 ٪ من البضائع المخزونة تفسر 80 ٪ من ميزانيتك.

2 ـ 20٪ من أعضاء مجتمعك يستخدمون 80٪ من منتجاتك.

3 ـ 20 ٪ من موظفيك سيخلقون 80 ٪ من مشاكلك.

4 ـ 20 ٪ من عملائك سيتسببون فى 80 ٪ من الشكاوى.

5 ـ 20 ٪ من عملائك يعطونك 80 ٪ من مبيعاتك.

فى حياتك الشخصية ..

6 ـ 20 ٪ من ملابسك تستهلك 80 ٪ من الوقت.

7 ـ 20 ٪ من تنظيف المنزل يثمر عن 80 ٪ من التأثير.

8 ـ 20٪ من قائمة التسويق تستغرق 80٪ من وقت التسويق للشراء.

9 ـ 20٪ من وقتك مع أطفالك تثمر عن 80٪ من أبوتك الفعالة.

10 ـ 20 ٪ من مواد الجريدة تستأثر بـ 80 ٪ من اهتمامك.

اكتب هنا بعض الأمثلة الإضافية لـ 20 / 80 .

الفصل السادس

ترتيب الأولويات
المهم والعاجل



الفصل السادس

ترتيب الأولويات

المهم والعاجل

معظم الأشخاص لا يستطيعون التفرقة بين الأشياء المهمة والأشياء العاجلة. والمشكلة فى هذا أن أغلبنا يستجيب ويتصرف تحت ضغط الأمور العاجلة رغم أنها قد لا تكون على هذه الدرجة من الأهمية، ونؤجل الأشياء المهمة تحت دعوى أن هناك أشياء أكثر إلحاحًا لابد أن نقوم بها أولاً حيث إنها لا تحتمل الانتظار. ونحن حينما نستعرض هذه الأشياء العاجلة أو الملحة نجد أنها قد لا تكون عاجلة من وجهة نظرنا ولكنها قد تكون عاجلة من وجهة نظر الآخرين. ولكنهم بإلحاحهم علينا وتأثيرهم القوى اضطررنا إلى اعتبارها شيئًا له أسبقية أولى.

ويترتب على ذلك أننا غالبًا ما نؤجل الأشياء المهمة أو الضرورية لنا شخصيًا لكى نستجيب للأشياء العاجلة رغم أنها ليست على تلك الدرجة من الأهمية. وتكون النتيجة المتوقعة أنه بمضى الوقت تصبح هذه الأشياء المهمة التى أجلناها شيئًا عاجلاً وملحًا أيضًا. وبما أنها مهمة أصلاً فهى فى هذه الحالة تصبح مهمة وعاجلة وهو ما نسميه هنا بالأشياء الكارثية أو المصائبية، أى أنها وصلت إلى حد لا يحتمل التأجيل ولو لحظة واحدة لأن ما سيترتب على هذا التأجيل ستكون عواقبه وخيمة نظرًا لأهميتها القصوى أيضًا.

يتحتم عليك أن تأخذ بعض القرارات عندما تزيد الفرص عن الموارد. ولا يتضح هذا فى شىء أكثر من وضوحه عند استخدام الوقت. وحيث إن الوقت لا يمكن تصنيعه، فلابد لك من أن تحدد المهام التى سيتم التفاوض عنها. وتتمثل عملية ترتيب الأولويات عند استخدام الوقت فى خطوتين:

الخطوة الأولى: وضع الأشياء التى يجب أن تفعلها فى قائمة.

الخطوة الأخرى: تتمثل فى ترتيب البنود الواردة فى القائمة الأولى فالأولى. (انظر إلى الصفحة التالية).

استخدم طريقة (أ ب ج) لتحديد الأولويات عن طريق إدراج كل بند فى قائمتك تحت إحدى الفئات التالية :

❖ الأولوية (أ) المهام التى يتحتم عليك تنفيذها. وتتمثل فى البنود المهمة جدًا. ويندرج تحت هذه الفئة أشياء مثل توجيهات الإدارة أو طلبات عميل مهم أو موعد نهائى مهم أو فرص للنجاح أو التقدم.

❖ الأولوية (ب) المهام التى ينبغى عليك تنفيذها. وتتمثل فى البنود متوسطة القيمة. قد تساهم بنود هذه الفئة فى تحسين الأداء ولكنها ليست أساسية أو ليس لها موعد نهائى حاسم.

❖ الأولوية (ج) المهام التى سيكون من الأفضل أن يتم تنفيذها . وهذه هى أقل الفئات قيمة، فعندما يكون هناك فترة استجمام أو مرح، من الممكن تأجيل هذه البنود أو إلغائها أو إدراجها فى أوقات التراخى.

وتتسم هذه الفئات بالمرونة، ويعتمد هذا على التاريخ الذى تعد فيه القائمة. وتتغير ترتيب الأولويات بمرور الوقت. فما يندرج تحت الفئة (ب) اليوم قد يندرج تحت الفئة (أ) غدًا بسبب اقتراب موعد نهائى مهم. وكذلك الأمر، فما يندرج تحت الفئة (أ) اليوم قد ينتقل إلى الفئة (ج) غدًا، إذا لم يتم الانتهاء منه فى الموعد المحدد أو تبدلت الظروف.

ويبدو جليًا أن قضاء الوقت فى مهمة متوسطة القيمة لا يستحق العناء. على الجانب الآخر فإن مشروعًا ذا قيمة عالية يستحق الوقت الذى يستثمر فيه. وتستطيع أن تجمع ثمار الوقت المستثمر استثمارًا حكيمًا فقط عن طريق التخطيط الجديد.

ولكن السؤال الذى يجب أن يتبادر إلى الأذهان. لماذا يجب أن نترك الأمور تصل إلى هذا الحد الذى قد يصبح مستقبل إنسان فى عمله معلقًا بهذا الأمر؟

الجواب هو أننا لم نفرق فى الأصل بين ما هو عاجل وما هو مهم. وأننا لم نستطع أن نقول لا فى بعض الأحيان. وأخيرًا لأننا لم نضع أولويات يمكن العمل على أساسها.

وهذا نموذج المصفوفة للمهم والعاجل الذى يمكن لأى منا أن يضع أولويات لكل أعماله على أساسها.

استخدم الشكل التالى للتدريب على ترتيب الأولويات.

ترتيب الأولويات فى الأسبوع

الأولوية (أ) - المهام التى يتحتم عليك تنفيذها

الأولوية (ب) - المهام التى ينبغى عليك تنفيذها

الأولوية (ج) - المهام التى سيكون من الأفضل أن يتم تنفيذها

معايير ترتيب الأولويات

الحكم

أنت أفضل من يحكم بما يتحتم عليك فعله. واجعل ما تشعر به من غصة بسبب عدم قيامك بفعل شىء ما يزيد من حدة حكمك.

تحديد الأولويات :

الأسئلة	أ	ب	ج	د
1 - هل تسعى وراء غايات معينة فى حياتك المهنية؟	لم أفكر فى ذلك إطلاقا	لدى فكرة مبهمة عن ذلك	حاولت سابقا أن أعرف هذه الغايات	أستطيع أن أذكر هذه الغايات فورا
2 - هل تحدد لنفسك أهدافا؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
3 - هل تعرف من بين كل الأعمال التى تقوم بها تلك التى تؤدى إلى النتائج الأكثر أهمية؟	لم أفكر فى ذلك إطلاقا	لدى فكرة مبهمة عن ذلك	أفكر بهذه الأعمال بصورة منتظمة	أستطيع أن أذكر هذه الغايات فورا
4 - هل يعتريك شعور بضياع الوقت؟	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
5 - هل تحدد أولويات فى عملك؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
6 - هل تسجل أولوياتك كتابيا؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
7 - هل تلتزم بأولوياتك عندما تطرأ عليك أعمال إضافية؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
عدد الإجابات فى كل عمود	أ	ب	ج	د
مجموع النقاط فى كل عمود	1 ×	3 ×	6 ×	9 ×

مجموع النقاط فى المسلسل 2

النسبية :

ينبغى أن يكون من الواضح لك حينما تقارن بين المهم والأنشطة أن بعضها أعلى فى الأولوية من البعض الآخر. ويجب أن

تكون تحركاتك حسب هذا السؤال : ما الاستخدام الأفضل للوقت الآن؟

التوقيت :

تلعب المواعيد النهائية دورًا مهمًا فى تحديد الأولويات. وتأتى على قدر عالٍ من الأهمية أيضًا ، ولكنه غالبًا ما يتغاضى عنه تحديد وقت البدء وذلك حتى يتم الانتهاء من المشروع فى الوقت المحدد قبل الموعد النهائى.

ساعتان يوميًا.

إذا ما توفر لديك ساعتان يوميًا ، كيف ستستخدم هاتين الساعتين؟ أجب بإضافة علامة X أمام العبارة التى توافق عليها. أضف أفكارك الخاصة.

مع ساعتين إضافيتين يوميًا من الممكن أن :

1 - أزيد من وقت وضع الخطط.

2 - أزيد من وقت القراءة.

3 - أقضى مزيدًا من الوقت فى مشاريع عمل جديدة.

4 - أقضى مزيدًا من الوقت مع الأسرة والأصدقاء.

5 - أبدأ أو أزيد وقت برنامج تدريبى.

6 - أقضى مزيدًا من الوقت فى المسائل المالية الشخصية.

7 - أبدأ فى ممارسة هواية جديدة أو أمارس أخرى قديمة.

8 - (أضف أفكارك الخاصة).

9 - ____________________

10. ________________________________

11. ________________________________

12. ________________________________

استعراض ورقة العمل

1 ـ من الممكن أن أستفيد استفادة أفضل من وقتى. وهذه هى الطرق التى تمكنى من ذلك :

____

____

____

2 ـ العوائق الرئيسة لاستخدام الوقت بكفاءة وفاعلية هى:

____

____

____

3 ـ إذا ما توفر لدى خمس ساعات أسبوعيًا ، فسوف استخدم هذه الساعات الخمس فى :

____

____

4 ـ على الرغم من أن الأنشطة التالية تشغل جانبًا كبيرًا من وقتى، فإنه يبدو أنها لا تساهم مساهمة فعالة فى تحقيق أهدافى :

____

____

مصفوفة المهم والعاجل

(1) مهم وعاجل (أمثلة) ❖ الأزمات والكوارث ❖ المشاكل الملحة ❖ الأعمال المرتبطة بمواعيد تسليم	(3) غير مهم ولكنه عاجل (أمثلة) ❖ المقاطعات التليفونية ❖ بعض المكاتبات والمذكرات ❖ بعض الاجتماعات ❖ المشاكل اليومية الملحة
(2) مهم وغير عاجل (أمثلة) ❖ إنشاء علاقات مثمرة ❖ إيجاد فرص عمل جديدة ❖ التخطيط والترفيه	(4) غير مهم وغير عاجل (أمثلة) ❖ بعض البريد ❖ بعض المكالمات الخاصة ❖ الاجتماعات ❖ القهوة والشاى والسجائر

عاجل

على أساس تحديد المهم والعاجل يمكن بعد ذلك تحديد أسبقيات المهام طبقًا للنتائج المرجوة منها وذلك من خلال المصفوفة التالية :

النتائج	(أ) (فورًا)	(ب) (قريبًا)	(ج) (تحتمل الانتظار)
عالية			
متوسطة			
منخفضة			

الأسبقيـة

الفصل السابع

الكفاءة والفاعلية



الفصل السابع

الكفاءة والفاعلية

كثير من الناس لا يفرقون بين الكفاءة والفاعلية. فهم يعتقدون أنها شيء واحد، لكن هذين المفهومين مختلفان تمامًا.

والسؤال هو : أيهما أكثر أهمية؟

فى الحقيقة أن هذين المفهومين مهمان فى العمل، ولكن الذى ينبغى الالتفات إليه:

أن الكفاءة تعود على الشخص ذاته أكثر مما تعود على العمل. أما الفاعلية فتعود على العمل أكثر مما تعود على الشخص. وليس معنى هذا أن الكفاءة ليست مهمة فى العمل، ولكن المقصود أن هذه الكفاءة الموجودة لدى الشخص لا قيمة لها إذا لم تترجم إلى أعمال ذات نتائج محددة وملموسة وإيجابية.

ولذلك فإن الموظف الكفء هو الموظف الذى قد تم تأهيله لهذا العمل. وعلى هذا فهو يحمل فى جعبته العديد من الشهادات العلمية والمهنية التى تدل بوضوح على أنه مؤهل لهذا العمل من الناحية العلمية أو الفنية أو التكنيكية. ولكن إذا لم يكن هذا الشخص لديه الدافع الشخصى والحمية التى تدفعه لاستخدام هذه المعلومات والخبرات والكفاءة المهنية أو الحرفية فى العمل فهو فى هذه الحالة غير فعال. وبذلك يصبح عبئًا على العمل أكثر منه مفيدًا فى موقعه. فما فائدة كل هذه الخبرات والكفاءات إذا لم تترجم إلى نتائج ملموسة تنعكس على واقع العمل؟

وعلى الجانب الآخر قد نجد شخصًا لا يحمل فى جعبته كل هذه المؤهلات والشهادات الضخمة الفخمة ولكنه يحاول قدر استطاعته أن يقوم بكل المطلوب منه بكل ما أوتى من خبرة، ولا يتوانى عن المحاولة تلو المحاولة حتى ينجح.. وهو فى هذه الحالة فَعَّال رغم أنه ليس كفأً تمامًا، ومثل هذا الشخص يمكن بالتدريب أن يصل إلى مرحلة الكفاءة والفاعلية معًا. غير أن الشخص الأول الكفء غير الفعال يحتاج إلى تحفيز أكثر مما يحتاج إلى تدريب. ولهذا فإننا لكى نستطيع الاستفادة القصوى من كل من هذين الشخصين لابد من معرفة موقف كل منهما حتى يمكننا الاستفادة القصوى من خصائص ومزايا كل شخص ويمكن شرح ذلك من خلال المصفوفة التالية :

مصفوفة الكفاءة والفاعلية

(1) كفء وفعال يتم تفويضه.	(2) كفء ولكنه غير فعال يتم تحفيزه.
(3) غير كفء ولكنه فعال يتم تدريبه.	(4) غير كفء وغير فعال إما أمر مباشر أو الاستغناء عنه.

فعال

ويمكن من خلال المثال التالى توضيح الفرق بين الكفاءة والفاعلية بطريقة مبتكرة :

فلنفرض أن شخصًا يسير فى الطريق وبيده ورقة بمائة ريال وعدد 100 ورقة مالية أخرى من فئة الريال الواحد وفجأة هبت الريح فأطارت كل تلك الأوراق المالية.

فى هذه الحالة إذا كان الشخص من الطراز الكفء فسيحاول بكل سرعة وقوة جمع أكثر عدد من تلك الأوراق المالية جريًا وراءها فى كل مكان.

أما إذا كان الشخص من النوع الفعال أساسًا فسيحاول تمييز الورقة من فئة المائة ريال ويلتقطها أولاً ثم يحاول التقاط كل ما يستطيع من الأوراق الأخرى بعد ذلك.

التحفيز :

لكن ماذا يقصد بتحفيز الشخص على العمل؟!

يقصد بالتحفيز خلق الرغبة لدى الفرد فى العمل، ودفعه نحو تحقيق المطلوب منه من أعمال. ولا يخفى على القارئ ما للتحفيز من أهمية. إن مستوى أداء أو إنجاز الفرد يتأثر بعاملين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة فى العمل. وبالتالى، مهما بلغت قدرة الفرد على العمل، فلن يرتفع مستوى الأداء فى ظل غياب الرغبة فى العمل، والتى يتم إيجادها من خلال التخفيز.

والتحفيز عبارة عن:

- العلاقة الديناميكية بين الموظف وبيئة العمل.
- الطاقات التي ترسم للموظف أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن

الداخلي، أو تهيئ له أحسن تكيف ممكن مع بيئة العمل.

- نظام شبكي من العلاقات المعرفية والانفعالية والسلوكية الموجهة والمرتبطة بعمل معين.
- إكساب الموظفين مستوى من الثقة بالنفس التي تقودهم إلى إنجاز المهام المطلوبة منهم.
- حصول الموظفين على الشغف والتلهف والسرور على أعمالهم.

ولكن هل تعرف كيف تحفز موظفيك؟

اذكر بعض الأساليب في التحفيز:

- ______________________
- ______________________
- ______________________
- ______________________
- ______________________
- ______________________

ماذا يفعل لنا التحفيز؟:

- ______________________
- ______________________

الغــرض:

توجه الفرد نحو إنجاز عمل معين، وبالتالي ينهي حالة التوتر الناشئة عن عدم إشباعه لدوافع العمل.

النشـاط:

يساعد الفرد أن يبذل نشاطًا ذاتيًا تلقائيًا ليشبع دوافعه.

الاستمراريـة:

يساعد الفرد في استمرار النشاط حتى ينهي حالة التوتر، ويتم ذلك من الانتهاء من العمل المطلوب منه.

التنـوع:

يحسـن مـن سـلوك الفـرد أثنـاء قيامـه بالمحـاولات المختلفـة الـتي تساعده على إتمام عمله.

التكيف:

الانتهاء من العمل يجعل الفرد سعيدًا، وبالتالي فهو يعتبر بمثابة معزز إيجابي، فالنجاح يؤدي إلى مزيد من النجاح.

هل تعرف أن دوافعنا سبب نجاحنا؟

أولاً: الدوافع العضوية:

هـل تعلـم أن الفـرد لـكـي يعـيش يجـب عليـه أن يشـبع دوافعـه، مثل: أن يأكل ويشرب وينام ويتزوج.

إنه الجانب البيولوجي الذي يجب أن يشبعه، وإلا سبب لـه قـدرة على عدم العمل.

إن خبراء التغذية ينصحون بـ:

1- ضرورة الاعتدال في كميات الطعام التي تتناولها، على أن تحتوي كل وجبة على العناصر الغذائية المختلفة – خاصة الخضر والفواكه الطازجة.
2- الاهتمام بتناول الأسماك؛ لاحتوائها على الفوسفور اللازم لعمل المخ، وأيضًا البيض واللبن الحليب وعسل النحل للاحتفاظ بالطاقة العالية في سباق التفوق.
3- تجنب الإفراط في تناول الشاي والقهوة والتدخين.
4- الحرص على تناول كميات كبيرة من المياه يوميًا.
5- الحرص على ممارسة الرياضة.
6- الحرص على ممارسة الاسترخاء والتأمل.

كل هذه النصائح تزيد من فاعلية الطاقة عند الفرد.

ثانيًا: دوافع الأمن:

يقصد بالأمن: عدم تهديد حياة الفرد، فالأمن يعني للموظف وظيفة ثابتة ودخلاً ثابتًا، ولديه رصيد في البنك، ولديه شهادات تأمين على الحياة.

وتذكر أن دوافع الأمن تقود إلى:

1- الاستقرار العاطفي.
2- إنجاز الأعمال والنجاح في الحياة.

كيف تنمي دوافع الأمن عند موظفيك؟

- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________

ثالثًا : دوافع الانتماء :

يتمثل هذا الدافع في الكلمة السحرية وهي "الحب" وهي تعني: قبول الفرد من مؤسسته، ومن رئيسه في العمل، ومن زملائه، ومن مرؤوسيه ... يعني الحب هو وجود علاقات إنسانية مترابطة، بحيث تكون مؤسسة العمل مثل الأسرة، وهذا يتولد منه الانتماء للمؤسسة.

هل فكرت أن تحقق هذا الدافع عند موظفيك؟

وكيف تم ذلك؟

- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________

رابعًا: دوافع التقدير:

يبحث الفرد عن المكانة الاجتماعية، بما يضمن شعوره باحترام وتقدير الآخرين له، فإشباع دوافع التقدير تعطيه الثقة بالنفس، وقبوله عضوًا في المجتمع وجماعة العمل، وهذا بدوره يساعده على النجاح والإنجاز والتفوق.

فهل تعلم أن الجوائز والترقيات وخطابات الشكر والتقدير لها دور هام في إشباع دوافع التقدير؟

كيف تستطيع إشباع دوافع التقدير عند موظفيك؟

- ____________________
- ____________________
- ____________________
- ____________________
- ____________________
- ____________________
- ____________________
- ____________________

خامسًا: تحقيق الذات:

يجاهد الفرد دائمًا لتحقيق ذاته من أجل إطلاق قواه الكامنة، بحيث تحقق أهدافه بنجاح. وقد تكون القوى الكامنة إبداعه وإنجازه... إلخ.

والأفراد الذين تسيطر عليهم هذه الدوافع يمكن وصفهم

بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة تتصف بالتحدي لقدراتهم الإبداعية.

فهل أنت من هؤلاء الأفراد؟

اذكر بعض الخبرات التي تدل على ذلك:

- ______________________________
- ______________________________
- ______________________________
- ______________________________
- ______________________________
- ______________________________
- ______________________________
- ______________________________

تذكر ما يلي:

1- عدم إشباع الدوافع السابقة يصيب الفرد بالألم والمعاناة.
2- إشباع الدوافع يؤدي إلى التغلب على المرض والإجهاد والتعب.
3- توجد فروق بين الأفراد في إشباع دوافعهم.
4- إقامة التوازن بين الدوافع يزيد من فاعلية أداء الفرد.

ولقد أجمعت الدراسات على أن الدوافع تزيد من الرضا الوظيفي، وهي تتمثل في الآتي:

أولاً: الأجر وملحقاته.

ثانيًا: العمل الثابت.

ثالثًا: فرص الترقية والتقدم.

رابعًا: شروط العمل الجيد.

خامسًا: العلاقات الطيبة بين الموظفين.

سادسًا: الاعتراف بأهمية الفرد.

سابعًا: الرقابة والإدارة الجيدة.

ثامنًا: الاهتمام بالعمل.

تاسعًا: ساعات عمل مقبولة.

عاشرًا: المزايا والحوافز.

كيف تحفز موظفيك؟

هل تستطيع إدارة منظمة بدون موظفين؟ بالقطع لا ، فالموظفون هم وسيلة الإدارة. وبالرغم من وجود موظفين لا يمكن التأكد من نجاح العمل؛ لأنه بدون دافع لن يكون هناك إنجاز. ويحتاج الموظف إلى تحفيز لكي يعمل وينجح وينجز. وتحفيز الموظفين يجب عليك – كمدير وكقائد – أن تتعلم أنه ليس بالأمر السهل؛ لأنك لن تستطيع إرضاء كل موظفيك، ولكن عليك أن تتعلم كيف تسير في الطريق الصحيح من خلال خمس خطوات:

الخطوة الأولى: تعلم كيف تقود موظفيك.

الخطوة الثانية: اختبر تطابق التوقعات.

الخطوة الثالثة: ابدأ اهتمامك بموظفيك.

الخطوة الرابعة: احترام موظفين كخبراء.

الخطوة الخامسة: لا تعوق التطور الشخصي لموظفيك.

وإليك بيان كل خطوة:

الخطوة الأولى: كيف تقود موظفيك؟

المهارة الأولى التي يتعين عليك تعلمها: هي أن تظهر مقدرتك على القيادة وذلك بطريقتين:

الأولى: أن تكون كفأً.

الثانية: أن تعلم موظفيك أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم.

وتعني كلمة (كفء) أن المدير يكون:

- مؤهلاً.
- حازقًا.
- بارعًا.
- منتجًا.

والكفاءة لا توفر وقتك فحسب، بل تعطيك وقتا لإشباع مستويات حاجات الموظفين.

المهارة الثانية التي يتعين عليك تعلمها:

أن تشجع الموظفين أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم.

إن الموظفين الذين يُكَونون آراءهم الخاصة لا يعانون من شلل التحليل أو الملل. درب موظفيك على اتخاذ القرارات التي هي في صالحهم وصالحك وصالح الزبون والمنظمة.

المهارة الثالثة: شارك الآخرين رؤيتك:

إن مشاركة الموظفين رؤيتك يجعلك تستطيع أن يساعدوك في الوصول إليها، ويتم ذلك من خلال رؤية متعددة الجوانب التي تأخذ الأبعاد التالية (المنظمة – الزبون – الموظفين – الاتجاه):

المنظمة:

ما هي قيم المنظمة؟ هل هي أن تصبح الأكثر براعة أم الأسرع أم الأصغر أم الأكثر توجهًا نحو تقديم الخدمات؟ أم أن تقدم خدمات كاملة، أم أن تصبح الأفضل جودة أو إنتاجية أو الأقل سعرًا.

الزبون:

من هو الزبون؟ ما هي احتياجاته؟ هل ستقدم خدمة على مدار الأربع والعشرين ساعة؟ أم خدمة حسب الطلب؟ أم اهتمامًا فوريًا؟ أم خدمة ذاتية؟ أم معاملة رقيقة؟

الموظفون:

من هم الموظفون؟ وأي صفات تتوقعها منهم – محترفين أم خبراء أم منتجين أم مديرين أم فنيين؟

الاتجاه:

ماذا تريد أن تكون منظمتك على المدى القصير أو البعيد؟ الأكبر في العالم؟ أم المالك لـ 10٪ من أسهم السوق؟ أم الأكثر انتشارًا في مركز المدينة؟ أم الأكثر انتشارًا في أنحاء البلاد؟

ما هي رؤيتك:

إذا استطعت كمدير أن تصف رؤية منظمتك بدقة؛ تكون قد وضعت أساسًا للفهم الذي يمكن نقله إلى الآخرين، وهذا يقوي منظمتك، حيث يناضل كل أعضائها من أجل هدف مشترك.

الخطوة الثانية: اختبر تطابق التوقعات:

هناك عاملان يتجاهلهما المدراء وهما:

الأول: أن الناس يحبون أن يروا النتيجة النهائية لجهودهم.

الثاني: أنهم يستمتعون بالعمل إذا كان ممتعًا.

ماذا تتوقع من موظفيك؟ إذا لم ير العاملون معك النتيجة النهائية لعملهم، فإنهم سيصابون بالملل والإحباط مما ينعكس ذلك على إنتاجياتهم، بل اجعلهم يشاركون في إنجاز الأعمال؛ لأن الأعمال التي أُنجزت تعتبر حافزًا قويًا للاستمرار في العمل، ولجعل الموظفين يشاركون في العمل، يجب عليك أن تقوم بالآتي:

أولاً: أعد تنظيم العمل من خلال مشاركة العمال والموظفين في صنع القرار.

ثانيًا: اجعل العمل ممتعًا، وذلك من خلال إشباع حاجات الموظفين، بحيث يتكون لديهم رضًا نحو العمل، وارتفاع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى وجود دافع الانتماء والولاء والتوحد مع المنظمة.

الخطوة الثالثة: الاهتمام بالموظفين:

يبدأ الاهتمام بالموظفين عن طريق الإصغاء والاستماع إليهم.

تعلم فن الإصغاء الذي يتم من خلال الإرشادات الآتية:

أولاً: عامل موظفيك كمحترفين.

ثانيًا: اسألهم عن رؤيتهم عن الوضع الراهن والمستقبل.

ثالثًا: لا تطلق أحكامًا تقييمية.

رابعًا: أجب بأسرع ما يمكن.

خامسًا: ضع الرسالة الخفية في اعتبارك.

سادسًا: أتح الفرصة للمتابعة.

سابعًا: أحط الموظفين علمًا بما يجري.

الخطوة الرابعة: احترم موظفيك كخبراء:

يجب عليك أن تتعلم:

- احترام مشاعر الموظفين.
- قدر وثمن جودة الأداء.
- خصص لنفسك وقتًا.

لتطوير كفاءة موظفيك تحتاج إلى أربعة عناصر يطلق عليها "قوة الأربعة":

قوة الأربعة

الرؤية	تطوير مهارة التحدي
الشعور بالانتماء	المتعة

الخطوة الخامسة : لا تعوق التطور الشخصي :

لابد أن تدرك أن العالم يتغير بسرعة رهيبة ، وبالتالي فإن الموظين يجب أن يتعلموا كيف يتكيفون مع هذا التغير من خلال اكتساب مهارات جديدة مثل التعلم الذاتي، والتعليم الإبداعي.

كيف تشجع الابتكار في منظمتك؟

تحتاج إلى أن توفر الآتي:



التحفيز باستخدام أسلوب الثناء[1]

هل تعلم أن الثناء والشكر يكونان فعالان عندما :

- تخبر موظفيك وجها لوجه بأنك ستطالعهم على تقويمك لمستوى أدائهم للعمل.
- تثني على موظفيك مباشرة.

---

(1) كينث بلانشارد، الوقت ومدير الدقيقة الواحدة.

- تخبر موظفيك بدقة وبشكل محدد بما أنجزوه بشكل صحيح.
- تتوقف لحظة عن الكلام؛ لتجعل موظفيك يشعرون بمدى رضاك.
- شجع موظفيك على تقديم المزيد من مثل هذا العمل الجيد.
- تصافح موظفيك بطريقة توضح أنك تساندهم.
- لا ترسل شيكاً في البريد، بل اعمل حفلة لهم ليرى الآخرون كيف تكرم موظفيك.

التحفيز باستخدام أسلوب التأنيب (1)

هل تعلم أن التأنيب يحفز موظفيك عندما:

- تخبر موظفيك بتعبيرات واضحة بأنك ستطلعهم على تقويمك لأدائهم.

الجزء الأول من التأنيب:

- أخبر موظفيك بدقة عن الخطأ الذي ارتكبوه.
- أطلعهم وبتعبيرات واضحة على شعورك تجاه أخطائهم.
- قف لثوان قليلة في صمت غير مريح؛ لكي يشعروا فيها بما تشعر.

الجزء الثاني من التأنيب:

- صافحهم بطريقة تشعرهم بأنك حقيقة بجانبهم.
- ذكرهم بمدى تقديرك لهم.
- كرر التأكيد بأنك تقدرهم جيداً، ولكنك مستاء من آرائهم في هذا الموقف.

---

(1) كينث بلانشارد، المدير ذو أسلوب الدقيقة الواحدة.

عقاب مع احترام

يمكنك عقاب الموظف المخالف، ولكن احترم إنسانيته.
ولكي يتم ذلك احرص على:

أولاً: التأديب الذاتي أولاً من جانب الفرد أو الجماعة.

ثانيًا: إقناع العاملين بموضوعية تعليمات المنظمة للعمل.

ثالثًا: شرح سياسة التأديب.

رابعًا: توفير المناخ الوظيفي قبل البدء في سياسة التأديب.

خامسًا: تطبيق التأديب حتى لا يصبح مجرد سياسة صورية.

سادسًا: المواءمة بين العقوبة وطبيعة المخالفة.

سابعًا: توثيق المخالفة بالأدلة والبراهين.

ثامنًا: استحضار العقوبات السابقة على المخالفات المماثلة.

تاسعًا: الفورية في توقيع العقوبات.

عاشرًا: تبني المدخل الإيجابي في التأديب وليس المدخل السلبي.

حادي عشر: توجيه العقاب إلى السلوك لا إلى الشخص.

ثاني عشر: الالتزام بمفهوم التأديب التدريجي.

ثالث عشر: هدوء الأعصاب لحظة توقيع العقاب.

رابع عشر: عدم التمييز بين الموظفين عند تطبيق سياسة التأديب.

خامس عشر: ضع نصب عينيك "قاعدة المدفأة المتوهجة".

سادس عشر: عقد مقابلة شخصية مع الموظف المخالف.

سابع عشر: متابعة الموظف بعد توقيع العقاب.

ثامن عشر: إعطاء الموظف المخالف فرصة التظلم.

وتتعدد تقسيمات الحوافز التى يمكن أن يستخدمها المدير فمن حيث طبيعة الحافز، يمكن تقسيم الحوافز إلى مادية (نقود - حافز عينى ... إلى آخره) وغير مادية (معنوية).

ومن حيث الأثر المطلوب إحداثه تقسم الحوافز إلى سلبية (قبل توقيع جزاء على الفرد) وحوافز إيجابية (مثل المكافأت والترقيات وما شابهها). كذلك قد يتم تقسيم الحوافز طبقا للفئة التى تطبق عليها، فهناك حوافز الإدارة وحوافز العاملين.

تدريب

س1 : ماذا تفعل إذا وجدت فى العمل :

- إنسان كفء وفعال ؟.
- إنسان غير كفء لكنه غير فعال ؟
- إنسان كفء لكنه غير فعال ؟
- إنسان غير كفء وغير فعال ؟

س2 : ماذا يقصد بالتحفيز ؟ وما أهميته ؟.

س3 : كيف يمكنك استخدام أسلوب الثناء والعقاب في تحفيز موظفيك؟

أسلوب الثناء:

-1 ______________________________

-2 ______________________________

-3 ______________________________

-4 ______________________________

-5 ______________________________

-6 ______________________________

-7 ______________________________

أسلوب العقاب:

-8 ______________________________

-9 ______________________________

-10 ______________________________

-11 ______________________________

-12 ______________________________

-13 ______________________________

-14 ______________________________

-15 ______________________________

الفصل الثامن

الأسباب الشائعة لضياع الوقت



الفصل الثامن

الأسباب الشائعة لضياع الوقت

- نحن نعلم أن اليوم أربع وعشرون ساعة، لا يمكن زيادتها بأى حال من الأحوال .

- كذلك الساعة ستون دقيقة لا يمكن زيادتها. ولذلك يعد الوقت نادرا وقيمته عالية جدا. فكل دقيقة تضيع من عمر الإنسان دون أن يستغلها الاستغلال الأمثل تمثل قيمة مهدرة أو موردا لم يحسن استغلاله واستخدامه الاستخدام الأمثل.

- الوقت كالسيف إن لم تقطعه بالعمل المفيد قطعك بالحرمان المميت.

- قد تختلف نسب وكميات ما يتمتع به الأفراد من موارد حسب إمكانياتهم وقدراتهم ومستوياتهم إلا الوقت، فيتساوى نصيب كل فرد منه بغض النظر عن سنه أو جنسه أو مستواه. فكل منا يمتلك أربعا وعشرين ساعة يوميا ولا يستطيع أحد مهما فعل أن يزيدها ساعة أو ينقصها دقيقة، كما لا يمكن لأى إنسان أن يدخر بعض الوقت من يوم لآخر، ولا أن يبدل ساعة بأخرى، ويؤدى تحديد الوقت بهذه الصورة إلى صعوبة إدارته، وفى نفس الوقت إلى أهمية إدارته إدارة محكمة.

- ومما يزيد من أهمية إدارة الوقت بدقة ارتباطها ارتباطا وثيقا بمورد آخر هو الطاقة البشرية، فكل منهما يؤثر فى الآخر ويتأثر به،

فلكل إنسان قدرة وطاقة محددة على العمل العضلى ويتوقف مقدار ما يستطيع الفرد إنجازه من أعمال على مقدار ما لديه من وقت لأداء هذه الأعمال.

كذلك فإن وقت الفرد يتسع لمقدار معين من الأعمال، ويتوقف مدى الاتساع أو الضيق فى الوقت على مقدار ما يتمتع به الفرد من طاقة وقدرة على إنجاز تلك الأعمال، بمعنى أن الفرد لا يستطيع بجهده المحدود أن ينجز كل ما يريد من أعمال متعددة فى نفس الوقت، وهذا ما يدعم مبدأ التعاون والتكامل بين الأفراد.

وبناء على هذا فإن الوقت أهم مورد لنا على الإطلاق منذ أن نولد وإلى أن نموت، فالوقت هو المورد الوحيد الذى لا يمكن تعويضه تحت أى ظرف وبأى ثمن، الوقت هو المورد الوحيد الذى لا يتكرر. الوقت هو المورد الوحيد الذى لا يعود إلى الوراء.

- الوقت هو المورد الوحيد الذى نحاسب عليه فى نهاية المطاف وعند الحساب، ورغم ذلك فنحن نتعامل مع الوقت باستهتار شديد وكأننا نغرف من معين لا ينضب فترى الغالبية من الناس يتفننون فى إضاعة الوقت، أو حتى قتل الوقت كما يحلو للبعض أن يقول إن الوقت محسوب من عمر الإنسان ذلك أن مجموعة من الأفراد يستطيعون إنجاز عديد من الأعمال فى وقت أقل بكثير من الوقت الذى يحتاجه فرد واحد لإنجاز تلك الأعمال نظرا لأن مجموع قدرات وطاقات فريق العمل يتيح لهم أداء عديد من الأعمال فى وقت قصير.

لذلك يجب أن نعمل ونحرص على العمل ضمن فريق عمل، لأن العمل فى فريق ينجز ويتم فى وقت قصير حيث تتبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الفريق وهذا أحد أهداف إدارتنا.

التعامل مع الوقت يعد أحد المقاييس التى يقاس بها مدى تحضر المجتمعات الحديثة، فكلما كان المجتمع متحضرا كلما أدراك قيمة الوقت. أما إذا كان المجتمع يهدر ويضيع وقته فإن هذا يعتبر دليلا دافعا على مدى تخلف هذا المجتمع.

لكن ما الأسباب الشائعة لضياع الوقت ؟

يشترك كل الناس فى تضييع الوقت، إنها مشكلة عالمية. قد يكون الوقت الضائع بَنَّاءً لأنه من الممكن أن يساعدك فى الاسترخاء أو على الأقل فى التقليل من التوتر. ولكن من المحبط أن هناك كثيرًا من الوقت يضيع هباءً. وينطبق هذا الكلام على موقف يضيع فيه الوقت فى عمل أشياء أقل أهمية أو أقل متعة من أشياء أخرى يمكنك القيام بها فى نفس القدر من الوقت.

ما الشىء الآخر الذى ربما تفعله وتكون له أولوية شخصية أعلى فى قائمة الأولويات؟ إلى مزيد من التوضيح. لا تعتبر فترات الراحة والتحدث مع الزملاء والتحدث فى التليفون والقراءة من أسباب ضياع الوقت، إلا إذا حالت كل هذه الأشياء أو أحدها بينك وبين أهدافك الأساسية.

ولأسباب ضياع الوقت مصدران؛

أحدهما : يتعلق بالشخص نفسه والآخر يتعلق بالبيئة المحيطة بهذا الشخص. وسوف يتم عرض بعض الأمثلة لكل مصدر فى الجدول الذى سيرد بعد قليل.

وسوف يتم التركيز فى الصفحات القليلة القادمة على الحديث عن بعض الطرق التى تستطيع من خلالها أن تتعرف على أكثر أسباب ضياع الوقت شيوعًا وكيفية التخلص منها.

ومن أسباب ضياع الأوقات:

1- التكاسل:

ويعني ذلك أن تعرف المرأة أن لديها مهامًا يجب إنجازها ، ومع ذلك فهي تستمر في النوم، أو تبقى على فراشها لا ترغب بالنهوض هربًا من تلك المهام واجبة الإنجاز، وكأن هذا الكسل أو التكاسل يحل المشكلة، أو يخلصها من عناء العمل، والعقل يقول: إن الكسل يراكم الأعمال ولا ينقصها.

2- انعدام الهدف:

فأي إنسان ليس له هدف يصبح الكلام معه عن تنظيم الوقت ضربًا من العبث؛ بل إن صاحب الطموح المحدود لا يهتم أن يحقق ما يريد ولو بعد عشرات السنين، بينما صاحب الهدف الواضح المحدد يُخضع هدفه لمعايير ومراحل زمنية، ويحدد وقتًا للإنجاز، ويلتزم التزامًا صارمًا بذلك.

3- غياب خطة الإنجاز:

فالهدف بلا خطة واضحة لبلوغه يتحول إلى حلم أو أمنية تداعب خيالنا ، والخطة تعني صنع قائمة بالنشاطات التي تنقل صاحبها من حيث يقف إلى حيث يريد بعد حين، وإذا لم تكن الخطة مكتوبة أومحفورة بالذهن، وتستند على تسلسل منطقي، فإن وقتًا كبيرًا سيضيع قبل دخولها حيز التنفيذ.

4- الافتقار إلى حسن التنظيم:

فالأعمال في كثير من الأحيان تتراكم على المرء، وإن لم يستطع رؤية ما ينبغي تقديمه منها وتأخيره، فسيجد أن أغلب وقته يضيع في التوافه، وتبقى الأعمال الأهم دون إنجاز كما، وسيكتشف أن بعض الأعمال الأقل أهمية كان يمكن تفويضها لآخرين للقيام بها.

5- التطفل والفوضى:

وهو ما تقع فيه كثير من النساء، أو يقعن في فخاخه، ونعني بالتطفل إما رغبة المرأة في معرفة تفاصيل أمر لا يؤثر على حياتها، ولا تفيدها معرفته، وإما رغبة الأخريات في أن تحكي أنتِ لهن ما تعرفينه عن أمر ما، سواء بزيارة خاصة، أو مكالمة هاتفية طويلة، وربما تُجَرِّين إلى ارتكاب محظورات شرعية.

وأما الفوضى،

فهو أن يضاف إلى ما سبق ألا يكون لمثل هذه الزيارات، أو المكالمات أي ضابط أو نظام، بحيث يكون من السهل القيام بها وتكرارها دون اكتراث بأوقات الآخرين، أو ما تسمح به ظروفهم.

إدارة الأوقات .. جني للثمرات:

إن الهدف من إدارة الوقت ليس أن نعمل أكثر، أو بجهد أكبر، وإنما أن نعمل بذكاء أكبر، فمقياس نجاحك في إدارة الوقت هو الثمار التي تجنيها من وراء ذلك.

وبناء على ذلك، علينا لاستغلال وقتنا الاستغلال الأمثل الاستفادة من النقاط التالية:

1- تجنب إضاعة الوقت فيما لا يفيد، قال رسول الله ﷺ: "احرص على ما ينفعك" [رواه مسلم].

ولاسيما الأوقات التي تضيع في النوم الزائد عن الحد الطبيعي، أو أمام المسلسلات والأفلام، أو المكالمات الهاتفية الطويلة دون فائدة، أو كثرة الكلام فيما لا يفيد.

2- الاستيقاظ المبكر، قال رسول الله ﷺ: "اللّه بارك أمتي في بكورها" [رواه ابن ماجه]؛ فالاستيقاظ المتأخر مدعاة للكسل والتراخي بقية اليوم، بينما التبكير يمنح إحساسًا بالنشاط والبركة في الوقت، ويحقق جملة من الفوائد مثل:

أ- تأدية صلاة الفجر في وقتها، ثم أذكار الصباح.

ب- إنجاز كل أو أغلب أعمالها المنزلية قبل استيقاظ الزوج والأبناء.

ج- تمكنها من تهيئة نفسها وما يلزم زوجها قبل خروجه إلى العمل، وتوديعه بابتسامة مشرقة.

د- تجد متسعًا من الوقت لأية أعمال ترغب أو يُطلب إليها إنجازها.

3- التخلص من الرتابة: ويعني هنا أن تكرار وقت الفراغ في أوقات بعينها يمكن الاستفادة منه، بأن تخصص المرأة جزءًا منها للقراءة، أو اكتساب مهارة مفيدة، أو ممارسة رياضة، ما يعني استخدام جزء من الوقت الضائع يوميًا في أشياء نافعة مفيدة، فمثلاً الالتزام بساعة يوميًا لمدة سنة، تمنحك 360 ساعة سنويًا،

وهي مدة كافية لعمل أشياء جميلة، مثل:

أ- حفظ عشرة أجزاء من القرآن أو أكثر.

ب- تعلم أساليب القراءة السريعة.

ج- اكتساب حرفة أو مهارة جديدة.

د- تعليم مجموعة من الأميين مهارتي القراءة والكتابة ... إلخ.

4- التركيز وعدم التشتت؛ لأن كثيرًا من الوقت يضيع في تجزئة العمل وتشتيته، والأفضل أن تركز المرأة اهتمامها في أهم عمل بين يديها، ولا تلتفت لغيره حتى تنتهي منه، لا أن تبدأ عملاً ثم يلوح لها آخر، فتقفز إليه قبل إتمام ما بدأته.

5- اجتهدي أن تتصرفي بذكاء مع زائراتك المفاجئات، فلا تَدْعينهن يَمْنَعْنَكِ من إنجاز مهامك الملحة، وإنما يمكنك بلباقة أن تجعلينهن يساعدنك، أوعلى الأقل يقدرن انشغالك عنهن.

6- إذا كان لديك مهام قصيرة أو مشتريات، قومي بإعداد قائمة بها تشمل كل البنود، بحيث لا يفوتك إتمام شيء منها، وحتى لا تعودي لمكان تركتيه لأنك نسيت شراء شيء منه.

واعلمي أيتها المرأة الذكية أن الوقت سيضيع من دون تخطيط، وستجدين نفسك منجذبة إلى عمل الأشياء السهلة، لذا فمن المهم ترتيب وتنظيم أمورك، وأن تخصصي عشرين دقيقة أسبوعيًا لكتابة قائمة الأعمال التي يتوجب عليك القيام بها، وخمس دقائق يوميًا لمتابعة جدولك الأسبوعي، بحيث يضاف ما لم ينجز اليوم إلى الغد، لئلا يُهمل أو ينسى في زحام أشغالك المتعددة، واستعيني بالله، وأخلصي الدعاء أن تكوني ممن يحسنون الاستفادة من الوقت، فقد قيل: "من علامات المقت إضاعة الوقت".

أمثلة للأسباب الشائعة لضياع الوقت

الأسباب المتعلقة بالشخص نفسه	الأسباب المتعلقة بالبيئة المحيطة
– عدم التنظيم	– الزوار
– التسويف	
– عدم القدرة على الرفض وقول لا	– المكالمات التليفونية
	– البريد غير المهم
	– انتظار أحد الأشخاص
	– الاجتماعات غير المفيدة
	– الأزمات
	– أسباب أخرى
– أسباب أخرى	– المحادثات فى أثناء تناول القهوة
– اللغو	
– الرغبة فى عمل بعض الأشياء غير الضرورية بدقة متناهية	– عمل التقارير التى لا يتم استخدامها

تدريب

س: ما الأسباب الشائعة لضياع الوقت؟

____

____

____

____

التخطيط لاستغلال الوقت استغلالاً أفضل

الخطوة الأولى

حدد الهدف من تحسين استغلال الوقت، يجب أن تكون دقيقاً فى تحديد مقدار الوقت الذى تأمل فى توفيره فى جدولك الزمنى الأسبوعى، علاوة على التاريخ الذى تأمل تحقيق ذلك بحلوله.

____

____

____

____

الخطوة الثانية

حدد الفرص التى تستطيع من خلالها تحقيق أهدافك، ينبغى أن تكون محددًا أهدافك. ما المهام التى من الممكن حذفها أو إعادة توزيعها؟ ما أسباب ضياع الوقت التى يمكن القضاء عليها أو تقليلها؟ ما التخطيط الذى يجب عليك وضعه؟

الفرصة	الوقت المقدر توفيره
___________	___________
___________	___________
___________	___________
___________	___________
___________	___________

الخطوة الثالثة :

قم باختيار تلك الفرص التى تخطط لتتبعها. أضف الوقت المتوقع توفيره وقارن ذلك بالهدف الذى وضعته.

الفرصة رقم 1 : ______________________________________

____

خطوات العمل	التواريخ المستهدفة
___________	___________
___________	___________
___________	___________
___________	___________
___________	___________

الفرصة رقم 2 : ________________________________

____

خطوات العمل	التواريخ المستهدفة
________	________
________	________
________	________
________	________
________	________

الفرصة رقم 3 : ________________________________

____

خطوات العمل	التواريخ المستهدفة
________	________
________	________
________	________
________	________
________	________

الخطوة الرابعة :

ضع قائمة بالأشخاص الذين تم إشراكهم عند إحداث التغيرات، يجب أن تقوم بعرض هذه القائمة على المدير وتحصل على موافقته، كما يجب أن تحصل أيضًا على موافقة وتعاون أولئك الذين قد يتجشمون عناء القيام بجزء من واجباتك أو مسئولياتك أو كليهما معًا.

المشرف : ______________________

____

____

____

____

الزملاء : ______________________

____

____

____

____

____

مجموعة العمل : ______________________

____

____

____

____

الخطوة الخامسة :

تابع هذه العملية خلال ثلاثين يومًا. استعرض تقدمك فى هذه المرحلة وكرر أى خطوات لم تؤت نتائجها المتوقعة :

ملاحظات : ______________________________

____

____

____

____

____

____

____

الاستبيان الخاص بتقييم مدى التقدم الذى تم إحرازه

تعليمات

بعد انتهاء ستة أسابيع من بداية العمل على تحسين مستوى تنظيم الوقت، أكمل الاستبيان التالى. سوف يتضح لك من خلال هذا الاستبيان أين تبلى بلاءً حسنًا ، وأين تحتاج إلى مزيد من التركيز والانتباه.

مفتاح الإجابة :

1- نعم 2- عادةً 3- أحيانًا 4- نادرًا.

5- مطلقًا 6- غير ممكن تطبيقه.

1- هل لديك قائمة أهداف مكتوبة بوضوح؟ ....

2- هل تخطط وتضع جدولاً زمنيًا لوقتك على أساس يومى أو أسبوعى؟ ....

3- هل توجد فترات طويلة من الوقت الذى لا يتمّ مقاطعتك فيه عندما تحتاج لذلك؟ ....

4- هل عملت على تقليل أو منع حدوث الأزمات المتكررة فى عملك؟ ....

5- هل ترفض الرد على المكالمات التليفونية عندما تكون مشغولاً فى بعض المناقشات أو الأنشطة المهمة؟ ....

6- هل تقوم باستغلال وقت السفر والانتظار بكفاءة ؟ ....

7- هل تقوم بتفويض من يقوم عنك بالعمل متى كان ذلك ممكنًا؟ ....

8- هل تمنع مجموعة العمل لديك من أن يعهدوا إليك بالقيام بمهامهم واتخاذ القرارات؟ ....

9- هل تفكر لبعض الوقت كل يوم لتقرر ما إذا كان ما تقوم به من عمل له علاقة بما تحاول تحقيقه أم لا؟ ....

10- هل قمت بالقضاء على أسباب ضياع الوقت خلال الأسبوع المنصرم؟ ....

11- هل تشعر بالسيطرة على وقتك؟ ....

12- هل قمت بتنظيم مكتبك وترتيب الفوضى التى يبدو عليها؟ ....

13- هل قللت من الوقت الضائع فى الاجتماعات أو منعته نهائيًا؟ ....

14- هل تغلبت على ميلك للتسويف ؟ ....

15- هل تقوم بأداء العمل بناء على ترتيب الأولويات؟ ....

16- هل تقاوم إغراء الانخراط فى الأنشطة غير المنتجة؟ ....

17- هل تتحكم فى الجدول الزمنى الذى وضعته لنفسك وذلك حتى لا يضيع الآخرون أوقاتهم فى انتظارك؟ ....

18- هل تستطيع الالتزام بالمواعيد النهائية ؟ ...

19- هل تستطيع تحديد المهام القليلة المهمة التى يترتب عليها الجانب الأكبر من نتائجك؟ ......

20- هل ترى أنك الآن أكثر تنظيمًا وأن مقدار ما تحققه يفوق المقدار الذى كان فى استطاعتك تحقيقه منذ ستة أسابيع مضت؟ ....

21- هل استطعت تقليل كمية الوقت الذى تقضيه فى أعمال روتينية؟ ....

22- هل تتحكم بفاعلية فى أسباب مقاطعتك وفى الأشخاص الذين يزورونك دون ميعاد سابق؟ ...

23- هل أصبحت لديك القدرة على الرفض وقول (لا) عندما يجب عليك ذلك؟ ....

24- هل تتابع كل ما هو حديث من خلال قراءاتك؟ ....

25- هل تترك وقتًا كافيًا للعمل على رفع مستوى كفاءتك للدراسة وخدمة المجتمع علاوة على الوقت الذى تقضيه مع الأسرة؟ ....

المجموع ....

الحصيلة :

لحساب نتيجة هذا الاختبار أو حصيلته، اجمع كل الأرقام التى وضعتها أمام العبارات السابقة، واعلم أنه كلما انخفض الرقم، كان مستواك أفضل. من ناحيةٍ أخرى ينبغى أن تركز انتباهك على الأسئلة التى وضعت أمامها رقم 4 أو رقم 5 . ذلك لأن هذه الجمل تشير إلى الخطوات التى تتطلب مزيدًا من العمل على تطويرها.

ينبغى تكرار هذا الاستعراض كل ثلاثة شهور، ذلك لأن العادات القديمة عادة ما يتكرر حدوثها.

التفويض والعمل فى الفريق :

الأسئلة	أ	ب	ج	د
1- هل تميل إلى أن تقوم بنفسك بالأعمال التى تستطيع تفويضها للغير؟	دائمًا	غالبا	نادرا	أبدا
2- هل تسأل نفسك قبل أن تباشر عملا معنيا إذا كان هناك شخص يستطيع القيام بهذا العمل بدلا عنك؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
3- هل يميل مساعدوك إلى الاتكال عليك فى حل مشكلاتهم؟	دائمًا	غالبا	نادرا	أبدا
4- هل تقوم بنفسك بحل المشكلات التى يصطدم بها مساعدوك خلال تنفيذ الأعمال التى فوضتها إليهم؟	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
5- هل تثق بقدرات ودافعية مساعديك فى العمل؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما

الأسئلة	أ	ب	ج	د
6- هـل يميـل مسـاعدوك إلى طـــرح آرائهـــم واقـــتراح أفكـــارهم عليك؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
7- هل تطلب المشورة من أشـخاص آخـرين مـن قبـل أن تحـدد بعـض أهدافك؟	أبدا	نادرا	غالبا	دائما
عَـددٌ الإجابـات فـى كـل عمود	أ	ب	ج	د
مجمـوع النقـاط فـى كـل عمود	1 ×	3 ×	6 ×	9 ×

تعرف على طريقتك فى إدارة الوقت

سجل نتائجك على الرسم البيانى أدناه، وبذلك تستطيع أن تحدد نقاط القوة والضعف فى إدارتك للوقت.

المسلسل 4	المسلسل 3	المسلسل 2	المسلسل 1	
التفويض والعمل فى الفريق	تخطيط الوقت	تحديد الأولويات	إدارة الذات	
				100
				90
				80
				70
				60
				50
				40
				30
				20
				10
				صفر
انتبه إلى عمل كل شىء بنفسك	انتبه للارتجال فى العمل	انتبه للتشتت فى العمل	انتبه للعوامل المضيعة للوقت	

النتيجة القوية: أكثر من 50 نقطة.

النتيجة الضعيفة: أقل من 20 نقطة.

الفصل التاسع

تكوين فرق العمل الفعالة



الفصل التاسع

تكوين فرق العمل الفعالة

تمر عملية تكوين فرق العمل الفعالة بمراحل متعددة يجب الإلمام بها وفهم أهمية كل مرحلة والعوامل التى من شأنها أن تدعم تكوين الفريق أو عدم وصوله إلى المرحلة النهائية التى يمكن أن تنقلب فيه المجموعة إلى فريق حقيقى وفعال.

أولاً : إيضاح الهدف :

يقع على كاهل قائد الفريق هنا عبء شرح الهدف الذى من أجله تم تجميع هؤلاء الأفراد، بحيث يكون الهدف واضحًا لا لبس فيه ولا غموض. فإذا اتضح الهدف تمامًا وظهرت كل جوانبه جلية للكل سهل على كل الأعضاء أن يحدد كل منهم الدور المتوقع منه فى المهمة المقبلة. ولكن هذا لا يعنى أن القائد قد يرى عكس ذلك ـ بمعنى أن القائد قد يرى أن أحد الأفراد يصلح من غيره لأداء مهمة بعينها ـ وعلى القائد فى مثل هذه الحالة أن يبث الثقة فى قدرة العضو على أداء هذه المهمة إذا لم يكن مقتنعًا بها أو متأكدًا منها فى الأساس - إلا أن القائد ليس له أن يجبر أو يتحايل لدفع الفرد لقبول دور ليس مقتنعًا به من الأصل، وإلا فلن يكون هناك عنصر الالتزام الداخلى من الفرد والذى هو أساس عمل الفريق. وما يجب على القائد أن يفعله فى هذه الحالة هو إبراز الحافز الذى يناسب طبيعة وحجم المهمة المتوقعة والملقاة على عاتق أعضاء الفريق.

ثانيًا : تحديد الأدوار :

فى هذه المرحلة حينما ينضم كل عضو إلى الفريق يعمد هذا العضو فى قرارة نفسه إلى مقارنة دوره فى الفريق مع أدوار الآخرين، ويبدأ فى طرح العديد من الأسئلة مثل:

هل هذا ما كنت أرجوه من العمل مع هذا الفريق؟ هل دورى على هذا القدر من الأهمية؟ هل هناك مساواة بين الأعضاء فى الحقوق والواجبات؟ ما مقدار التضحية المطلوبة منى؟ ما الذى سيعود على من العمل مع هذا الفريق؟ إلى آخره ...

من المهم هنا أن نؤكد أن هناك دورًا أساسيًا لقائد الفريق فى هذه المرحلة وهى محاولة اكتشاف هذه التساؤلات والحوارات الداخلية بذكاء والإجابة عليها بقدر الإمكان حتى وإن لم يظهرها الأفراد صراحة. وحينما يحدث نوع من التحديد المقبول لدور كل فرد على أن يكون مبنيًا على مهاراته وملكاته ومواهبه وخبراته، يكون هناك قبول مبدئى لباقى الأعضاء لهذا الدور، باعتبار أن كلاً منهم مهم فى هذا الفريق المرتقب، وأن كلاً منهم لديه ما ينفرد به عن الآخرين.

المهام الملقاة على عاتق أعضاء الفريق :

تمر عملية تكوين فرق العمل الفعالة بمراحل متعددة يجب الإلمام بها وفهم أهمية كل مرحلة والعوامل التى من شأنها أن تدعم تكوين الفريق أو عدم وصوله إلى المرحلة النهائية التى يمكن أن تنقلب فيها المجموعة إلى فريق حقيقى وفعال. وهذه المراحل هى:

- تقرير المعايير والأسس الخاصة بأداء الأعمال.
- التواصل الجماعى إلى أفضل الطرق والأساليب لتحقيق الأهداف والالتزام بها تمامًا.
- الالتزام الكامل بجداول وتوقيتات العمل.
- التقييم الجماعى الموضوعى لإنجازات الفريق.

ثالثًا : سلوكيات أعضاء الفريق :

إلى جانب المهام المطلوبة من الأعضاء والتى تتعلق بالنواحى الفنية فى عمل الفريق فإن هناك سلوكيات بناءة تزيد من فاعلية الفريق وهناك سلوكيات مهمة من شأنها أن تعوق الفريق من الوصول إلى أهدافه المحددة، ويمكن وصف هذه السلوكيات بالبناءة أو الهدامة:

أولا: السلوكيات البناءة :

وهى التى يحتاجها كل الأعضاء لكى يقوموا بمهامهم على الوجه الأكمل والتى من شأنها تدعيم نتاج عمل الفريق مثل :

أ - الدعم : يحتاج أى عضو إلى هذا الدعم خصوصًا فى حالة المهام الصعبة والحرجة أو الجديدة التى لم تجرب من قبل. ولا يقتصر الدعم هنا على دعم القائد للأعضاء ولكنه يشمل دعم الأعضاء لبعضهم البعض ثم دعم الأعضاء للقائد بإعطائه الآراء الصائبة والصريحة فى نفس الوقت.

ب - المواجهة : حينما يسلك أحد أعضاء الفريق سلوكًا ضارًا أو ينحو إلى التصرف بطريقة غير راشدة أو غير عقلانية أو قد لا تؤدى

إلى شىء محدد مفيد. هنا يجب على كل الأعضاء عمل هذه المواجهة ولكن بدون تحامل أو هجوم على الشخص، ولكن المواجهة تكون موجهة إلى الفكرة وليس إلى صاحبها.

جـ ـ حماية حق إبداء الرأى : قد يكون لدى بعض الأعضاء آراء جيدة ومثمرة ومبتكرة وفى هذه الحالة غالبًا ما سيقبلها الآخرون باستحسان. ولكن فى حالة إبداء رأى غريب أو غير مألوف فقد يعمد عضو أو أكثر إلى تسفيه هذا الرأى أو منعه من المضى قدمًا. وفى هذه الحالة يجب أن يكون هناك موقف ثابت يضمن حق أى عضو فى إبداء رأيه مهما كان غريبًا طالما أنه التزم بقواعد إدارة الحوار. ويقع على القائد هنا تحفيز كل الأعضاء على البوح بآرائهم بمنتهى الحرية.

د - التنسيق : فى حالة تعارض الآراء بشكل كبير لابد للمجموعة من أن تبحث عن النقاط المشتركة بحيث يصبح من السهل فى النهاية التنسيق بين مختلف الآراء المتعارضة. وهنا يجب دائمًا البحث عن نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف معًا فى محاولة لدعم نقاط الاتفاق وإيجاد حلول لنقاط الاختلاف حتى يتم تفنيدها.

هـ ـ التلخيص : حينما تطول المناقشات تقع المجموعة فى خطر الغرق فى التفاصيل التى لا داعى لها، وفى هذه الحالة يجب على المجموعة أن تقوم كل فترة بتلخيص ما توصلت إليه وتوثيق هذه النقاط المحددة حتى يتم التركيز على الجوانب المهمة ولا تتوه عن الهدف الذى تعمل من أجله، كما أن التلخيص الراعى من شأنه أن يعطى المجموعة إحساسًا بالإنجاز بدلاً من الشعور بضياع الوقت فى غير طائل.

و -   الوساطة: حينما تتعقد المناقشات وتطول حتى تصل إلى طريق شبه مسدود يجب على القائد أن يبدأ من جديد فى التعرف على وجهات النظر المختلفة والمتعارضة، ولكن لا يجب أن يظهر بمظهر الذى يفصل فى النزاع إنما يتحدد دوره فى إيضاح وجهات النظر المختلفة وذلك من خلال إعطاء الفرصة لكل صاحب رأى أن يضع رأيه فى نقاط بسيطة، يمكن على أساسها لكل المجموعة اكتشاف نقاط الاتفاق والاختلاف. ومن الجدير بالذكر أن القائد قد يسمح لأى فرد من الفريق بالقيام بهذا الدور بدلاً منه.

ز - الرقابة وتصحيح المسار: يجب أن يكون واضحًا فى أذهان كل الأعضاء أن المناقشات الطويلة كثيرًا ما تؤدى إلى الخروج عن الهدف المرجو من المناقشة. ولذلك يجب المراقبة المستمرة لسير المناقشات وتصحيحها أو توجيهها مرة أخرى للموضوع الأصلى كلما اقتضى الأمر ذلك.

ثانيا: السلوكيات الهدامة:

وهى السلوكيات المرفوضة والتى يجب محاربتها بشدة إذ إنها بمثابة الأمراض التى تصيب الفريق.

أ -   المقاطعة: تعتبر المقاطعة من أخطر الأمراض التى تصيب مناقشات الفريق، ذلك أن المتحدث دائمًا ما يكون لديه سلسلة من الأفكار التى يرتبها فى ذهنه على هيئة نقاط معينة مترابطة تؤدى كل منها إلى الأخرى. وتأتى المقاطعة لكى تقطع هذه السلسلة وتربك المتحدث، بحيث قد لا يعرف كيف يعود إلى الفكرة الأصلية مرة

أخرى. أيضًا فإن المقاطعة المتكررة تصيب المتحدث بالإحباط بحيث تجعله يفقد الاهتمام بكل العمل، خصوصًا إذا لم يجد من الأعضاء الآخرين من يؤيده فى حقه فى التعبير عن رأيه. ومن ناحية أخرى قد يصل به الحنق إلى حد الرد والمقاطعة بالمثل حينما يتحدث العضو المُقاطِع. وهكذا يتحول الفريق إلى مجموعة من متصيدى الأخطاء، ومن الطبيعى أن ندرك أن المقاطعة تتعارض تمامًا مع أول خصائص الاتصال الجيد أو مهمة مستقبل الرسالة وهى الاستماع والإنصات والإصغاء.

ب - التحليل أو الوصف : من أخطر الأمراض أيضًا أن يقوم عضو بتحليل الدوافع التى لدى عضو آخر. فحينما يقوم أحد الأعضاء بعرض موضوع أو إبداء رأى - قد ينحو عضو آخر إلى تجاهل الموضوع والتركيز على الدوافع لدى هذا العضو من إبداء هذا الرأى - ويضطر العضو المتحدث إلى الدفاع عن نفسه بدلاً من الدفاع عن رأيه.

جـ - فرض السيطرة : لدى بعض الناس الميل إلى السيطرة على مقدرات الأمور أو السيطرة على الآخرين، وغالبًا ما تكون هذه الدوافع خاصة أو شخصية .. ويعتبر سلوكًا من هذا النوع عاملاً قويًا فى هدم فكرة الفريق من الأساس. فإما أن يخضع باقى الأعضاء وإما أن يبدأ فى الانقسام إما معه أو ضد هذا المسيطر. وفى الحالتين فإن الفريق ينهار من الأساس، ولذلك فإن أسلوب المواجهة الشاملة من باقى الأعضاء هو الحل الجذرى لمثل هذا الاتجاه.

د - نعم ولكن (الموافقة المعلقة) : وهى رفض مهذب. ومع تكرار هذا الأسلوب يكتشفه باقى الأعضاء مما يؤدى إلى فتور فى إبداء الآراء الجديدة. ولذلك فإن أسلوب المواجهة الصريحة البسيطة أفضل بكثير من هذا الأسلوب الملتوى الذى يصيب أعضاء الفريق بالملل واليأس من محاولة شرح آرائهم.

هـ - الرفض القاطع : حينما يتسم أحد الأعضاء بالسلبية المفرطة أو بالتشاؤم المستمر يصبح كالسوس الذى ينخر فى بناء المجموعة. فمثل هذا العضو دائمًا ما يركز على النواحى السلبية فى أى فكرة ويضخمها ويبالغ فيها حتى يصيب الفريق بالإحباط، وتزداد خطورة هذا التصرف إذا كان باقى الأعضاء من الأساس متخوفون من الموضوع أو لديهم تحفظات عليه، أو أن هناك بعض العوائق فيه. وفى هذه الحالة يعطى هذا العضو الفرصة للآخرين لكى يرفضوه بالتالى مع شعورهم بالراحة للتخلص من هذا المأزق، ويقع على القائد هنا عبء أساسى فى حجب هذا العضو من إبداء رأيه حتى يعطى الفكرة حقها من الدراسة.

رابعًا - اختيار القائد :

رغم أن القائد كان حتى هذه اللحظة هو المسئول عن تكوين أو تجميع الأفراد المناسبين إلا أن دوره لا ينتهى عند هذا الحد - فلابد له من أن يثبت دوره كقائد أو أن يجد أن من الأفضل للمجموعة أن تختار عضوًا آخر لكى يضطلع بالقيادة لهذه المهمة بالذات. وفى هذه الحالة فإن مجرد طرح القائد لفكرة تنازله عن القيادة لمن يرى أنه أصلح منه لقيادة المجموعة من شأنه أن يعزز من موقفه كقائد ويدعم

اقتناع الأفراد به، فهم فى هذه الحالة سيصبحون أكثر التصاقًا به واقتناعًا بقيادته. وفى حالة وجود من هو أصلح منه للقيادة عليه التخلى عن هذه القيادة فورًا لمن هو أصلح. ومما لا شك فيه أن هذا الأمر يتطلب قدرًا هائلاً من الصراحة والإيثار والقدوة الحسنة والتفانى فى أداء الواجب، حيث تصبح المجموعة فى هذه الحالة فريقًا حقيقيًا وليس مجرد جماعة أو مجموعة.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الأسلوب لابد أن يتكرر كلما عهد إلى الفريق بمهمة أخرى حيث قد يصلح فرد آخر أو ثالث لقيادة الفريق. ومع الوقت يصبح هذا النمط من التفكير شيئًا عاديًا ويصل الفريق بهذا إلى درجة عالية جدًا من التماسك والانصهار بل والمثالية أيضًا.

ولكي يسهل على الأعضاء اختيار القائد عليهم البحث عن قائد لديه أكبر كم من الخصال أو الخصائص التالية:

- لديه القدرة على تقمص وجدان الآخرين.
- مُتفهم لحاجات وآمال أو تطلعات أفراد الفريق.
- مُصغٍ من الطراز الأول.
- يقدر تأثير الخلفيات الاجتماعية على الأفراد.
- حازم ، لديه مبادئ ومُثُل لا يتنازل عنها، يعرف كيف ومتى يجب أن يكون مرنًا.
- أمين جدًا وصادق لا يحاول اللف والدوران حول الحقائق الواضحة.
- لديه رؤية أبعد للأشياء والأحداث.

- مُطَّلِع ، يعتبر مرجعًا فى مجال المهمة المطلوبة.
- مُفوض جيد ، يجيد صنع الصف الثانى.
- مُحَفِّز ممتاز يعطى الأفراد الإحساس بقيمة أنفسهم.

الأعباء الملقاة على عاتق قائد الفريق :

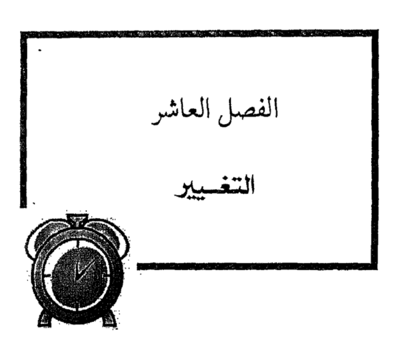
- تحليل جيد لبيئة وطبيعة العمل المطلوب إنجازه.
- تقييم إمكانيات كل أعضاء الفريق من النواحى الجسدية والذهنية والمهارات الفنية لكل منهم.
- تفجير الطاقات والمواهب المدفونة لدى أعضاء فريقه.
- تشجيع إبداء الآراء الحرة وعدم كبت أى منها.
- عدم السماح بسيطرة أى فرد من المجموعة على تدفق الآراء .
- القيام بالتفكير الذهنى مع أعضاء فريقه حول كل الموضوعات المطروحة.
- عدم التردد فى إبداء المديح والتقدير العلنى للأداء المتميز.
- تفادى التوبيخ العلنى تمامًا.
- نشر الحب والمودة بين كل أفراد فريقه.
- الاطلاع على كل العوامل الاجتماعية المؤثرة على حياة أعضاء الفريق.
- مساعدة أعضاء الفريق فى تحديد الأهداف بدقة.
- القيام بالتقييم والمتابعة والنصح والتوجيه والتحفيز.
- تحفيز الأعضاء على أداء المهام الموكلة إليهم طبقا لمدى فهمه لحاجات كل منهم وإمكانياته.

تدريب

س1 : يمر فريق العمل الفَعَّال بمراحل متعددة، حدد هذه المراحل.

س2: اذكر بعض مواصفات فريق العمل.

س3: ما الأعباء الملقاه على عاتق فريق العمل؟



الفصل العاشر

التغــيير

الفصل العاشر

التغيير

التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.ويعني ذلك: الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.

هندسة التغيير:

هندسة التغيير: هي إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة.

وتؤدي هندسة التغيير إلى انسياب في العمل، وإنتاجية قصوى.

خطوات هندسة التغيير:

الخطوة الأولى: الإعداد Preparation:

تحريك وتنظيم العاملين الذين سيتولون تطبيق هندسة التغيير.

الخطوة الثانية: التحديد Identification:

تحديد العمليات الاستراتيجية ذات القيمة المضافة التي ستطبق عليها هندسة التغيير.

الخطوة الثالثة: التصور Vision:

تصور الأداء الذي سنصل إليه بالتفكير غير التقليدي، لتطوير العمليات التي تم اختيارها لتطبيق هندسة التغيير.

الخطوة الرابعة:

أ- التصميم التقني Technical Design.

ب- البعد الاجتماعي Social Design.

الخطوة الخامسة: التحول **Transformation**.

وضع التصور موضع التنفيذ.

يحدث التغيير في ثلاث نواحٍ في المؤسسات:

1- تغيير في مجموعة العمل (توظيف موظفين جدد).
2- تغيير في طرق العمل (استخدام أجهزة الكمبيوتر في تحديث الإدارة).
3- تغيير في سير العمل ليزيد من فاعلية وكفاءة المؤسسة.
4- رغبة الإدارة في إحداث التغيير لمسايرة التطورات في مجال الإدارة. فالقدرة على إدارة التغيير تحتاج إلى معرفة كبيرة، ومهارات عديدة منها: الدوافع – القيادة – الاتصال – التفكير الإبداعي.

الجانب الإيجابي للتغيير

على الرغم من أن الإداريين يواجهون عادة مقاومة عند إجراء التغييرات، إلا أن ذلك لا يحدث في كل تغيير، إذا نظرنا إلى أي منظمة سنجد بأن تغييرات كثيرة تقبل بدون أي مقاومة من الموظفين، ولكن لأن الحالات التي تحدث فيها المقاومة يلاحظها الجميع، فإنها تحظى على انتباه كبير منهم، ومع أننا نميل إلى وصف الموظفين بأنهم "ضد التغيير" إلا أن الإنسان في الحقيقة هو أكثر المخلوقات تكيفا

على وجه الأرض؛ إذ إن هذه الميزة الفريدة ربما هي التي ساعدتنا على البقاء حتى الآن، وستستمر معنا هذه الميزة في المستقبل أيضًا.

إن الخطوة الأولى نحو القيام بإدارة فعالة للتغيير هي أن نتقبل الحقيقة، وهي أن الناس لديهم دوافع طبيعية للتكيف مع البيئة، فهي لا تضع الناس في مكان أكثر إيجابية، ولكنها تشير إلى أن مقاومة التغيير سلوك غير طبيعي، وهي نتيجة للموقف الذي تواجهه، وليست استجابة داخلية للتغيير، فإذا تقبل الإداريون هذه المسَلّمة أولاً، يمكنهم أن يقوموا بتحليل الموقف لمعرفة سبب المقاومة.

أسباب قبول التغيير

الأسباب الرئيسية التي يكمن وراء تقبل الناس للتغييرات هي:

1- التغيير اختيارهم الخاص.
2- التغيير نحو الأفضل.
3- التغيير يلبي احتياجا عندهم.
4- كل شخص لديه المعلومات اللازمة.
5- التغيير مخطط ومنظم.

تحليل أسباب مقاومة التغيير:

إن معرفة الأسباب وتحليلها يساعد على تقليل مقاومة التغيير، مع التنبيه إلى أن تغييرات كثيرة تحدث بدون أي مقاومة:

1- أسباب اقتصادية.
2- أسباب اجتماعية.
3- أسباب تتعلق بالمركز (الوظيفي).

4- أسباب ضمان وحماية.

5- أسباب ذاتية.

6- سبب اتخاذ الطريق الأقل مقاومة.

الجوانب الانفعالية والعقلانية للتغيير

إن الناس يقاومون التغيير لأسباب مختلفة، فعندما نود تنفيذ أي تغيير، فإننا نصادف مقاومة؛ ولذا يجب أولاً أن نعرف الأسباب المنطقية أو الانفعالية وراءها، ونستخدم استراتيجيات مختلفة للقضاء على هذه الأسباب، وذلك حسب نوعيتها.

والتمييز بين مقاومة التغيير لأسباب منطقية أو أسباب انفعالية أمر صعب في الواقع، فالمقاومة المنطقية للتغيير تظهر بسبب نقص في المعلومات المتعلقة بالتغيير، ويخفف منها غالبًا توفير المعلومات. ويلعب التفكير الناقد دورًا في إحداث التغيير، وذلك من خلال المعلومات التي توجد لدى متخذي القرار.

أما المقاومة الانفعالية للتغيير تظهر بسبب مفهوم أو إدراك أن التغيير سيكون له أثر سلبي. والمقاومة ليست منطقية هنا، بل إن أصلها يعود إلى عوامل نفسية قوية، ولا يمكن التغلب على هذه المقاومة بمجرد توفير معلومات وحقائق إضافية. ففي المقاومة الانفعالية للتغيير تثور مشاعر الخوف والقلق والشك بسبب إدراك الفرد لمدى تأثير التغييرات عليه، وبسبب الطبيعة الشخصية للمقاومة الانفعالية، فإنها غالبًا ما يصعب فهمها من قبل الآخرين.

لماذا تسعى مؤسستك إلى التغيير؟

- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________

أنواع التغيير المثير للمقاومة:

هناك أنواع من الأحداث التي يمكن أن تسبب المقاومة والتغييرات التي تؤدي إلى الآتي:

1- تقلل من المهارة المطلوبة في الوظائف.

2- تقلل من المركز الوظيفي.

3- تضعف العلاقات الاجتماعية المكونة.

4- تهدد الضمان الوظيفي أو الأمان النفسي.

5- لا تفهم كاملاً.

6- تخالف المعايير السلوكية للجماعة.

7- تؤثر في الطرق المقبولة لعمل الأشياء.

8- يكره الناس عليها إكراها.

9- تقلل من انسياب المعلومات إلى الناس.

10- تقلل من فرص التفاعل الاجتماعي.

11- تجعل الناس يشعرون بعدم فاعليتهم أو كفاءتهم.

12- تقلل من نفوذ وتأثير الناس.

13- تقلل من خصوصية الفرد.

14- تقلل من السلطة الشخصية.

15- تبين العيوب الشخصية.

16- تكلف الموظفين أكثر مما يستفيدون منها.

التغلب على مقاومة التغيير:

المؤسسة الناجحة: هي المؤسسة دائمة التغيير لتتلاءم مع المحيط الذي تعمل فيه؛ ولكن التغيير قد يكون مؤلمًا ويقابل بالمقاومة من جانب العاملين. وفيما يلي بعض الأفكار التي قد تساعدك على التغلب على هذه المقاومة:

1- المشاركة في التغيير: بحيث يعطي إحساسًا بالانتماء والتوحد مع المنظمة.

2- تقديم الحوافز من أجل التغيير، وهي تأخذ الشكل المعنوي أو المادي.

3- استخدام الاتصال الفعال من القمة إلى القاعدة.

4- تغيير ما هو مألوف، وذلك عن طريق تنمية الفكر الإبداعي.

5- إدخال تغييرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالنفع.

6- العمل من خلال القادة غير الرسميين.

7- استخدام الدوافع الطبيعية في الناس –مثل دافع الإنجاز، والتفوق، والانتماء، والتوحد.

8- فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار، وليس بالقوة والشدة.

9- التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار.

مسألة السرعة والبطء في التغيير

من أصعب القرارات التي يجب على الإداريين اتخاذها هو إذا ما كانوا سينفذون التغيير بسرعة أم ببطء، والصعوبة في تحديد ذلك: هي أن التنفيذ يمكن أن يحدث كما يريد الإداريون، ولا توجد إجابة مفضلة بين الاثنين؛ ولهذا فسوف نقدم فوائد ومضار كل استراتيجية، والعوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار أي منها:

السرعة في التنفيذ:

يعتمد استخدام السرعة في تنفيذ التغيير على مسَلّمة وهي: أنه طالما أن صدمة إحداث التغيير كبيرة، وأن التغيير حدث لا محالة، فإن ذلك يجبر الناس على التكيف بسرعة. وإذا تم تنفيذ التغيير ببطء، فإن الناس يبقون على سلوكهم القديم بدلاً من استخدام السلوك الجديد. وبما أن الصدمة ستحدث على أي حال، فمن الأفضل الانتهاء من الألم بدلاً من جعله يستمر لفترات طويلة. هذا المدخل – السرعة في التغيير – يؤكد أنه كلما كانت عملية التنفيذ طويلة، كلما صار لدى الناس فرصة أكبر لتخريب التغيير وإبطال مفعوله.

وهذا النوع من التغيير يمكن أن يطلق عليه: "التغيير بالصدمات"، ولكنه يمثل خطورة بسبب عدم تقبل هذا النوع من الصدمات الفجائية.

البطء في التنفيذ:

يعتمد مبدأ الإبطاء في تنفيذ التغيير على مسلمة وهي: أن الناس يجدون صعوبة في التكيف مع التغييرات؛ ولهذا فإن التغيير البطيء يعطيهم الفرصة للتكيف على مراحل صغيرة بدلاً من القيام بتغييرات كبيرة في وقت واحد. فإذا استخدمت عملية تقسيم إحداث التغيير، فإن مقدار القلق يكون أقل بكثير لدى الناس، ولا يتم تنفيذ مرحلة قبل تحقيق وإتقان العمل في المرحلة التي تسبقها.

ومن الفوائد في اتباع الطريقة البطيئة في التغيير أيضًا: هي أنها تعطي الفرصة للقيام بتحسينات في التغيير الحاصل أثناء تنفيذه، وبعد عدة مراحل يتم تنفيذها، ويمكن أن يرى الإداري أن هناك حاجة إلى تحسينات إضافية في تنفيذ التغيير، وهذا لا يظهر إلا متأخرًا لو كان التغيير قد حدث بسرعة. وتسمح الطريقة البطيئة للمشرف باختبار مدى تقبل الموظفين للتغيير، فإذا كانت المقاومة كبيرة جدًا، فإنه من الواجب العدول عن إحداث التغيير أو تعديله.

وغالبًا ما يفضل استخدام هذه الطريقة؛ لأنها تسمح للناس بالإبقاء على معظم ما هو مألوف لديهم، بينما يستخدمون الشيء البسيط من التغيير الجديد. وتقل المقاومة إذا كان لدى الناس الفرصة للعودة إلى الشيء الذي ألفوه واعتادوا عليه من قبل. وبناء على ذلك: فكلما ازداد فهمهم وإدراكهم للموقف الجديد ستكون حاجتهم للموقف القديم أقل بكثير.

الاختيار بين السرعة والبطء في التغيير:

إن الاختيار بين الطريقتين – السريعة والبطيئة – في التغيير تعتمد على مقدار القبول بالمقابل مع الحاجة إلى السرعة بالتنفيذ بشكل عام، وكلما ازداد توقع مقاومة التغيير؛ كلما ازدادت الحاجة إلى إجراء تنفيذ بطيء للتغيير. فالتنفيذ البطيء يعطي الإداري وقتا أكبر ليعلم الناس ويعدهم لإحداث التغيير، كما يعطيه فرصة أكبر لتوفير الدعم الحقيقي والانفعالي خلال أوقات التكيف الصعبة.

إن هناك مواقف تتطلب مقدارًا بسيطًا من التقبل للتغيير، وأهم عامل في إنجاحه: هو أن ينفذ التغيير بدون تأخير؛ وذلك لأن تكلفة تنفيذه ببطء كبيرة جدًا، كما يتوقف التغيير على نوعية الأفراد، فالأفراد ذوو العقل المفتوح غالبًا يتقبلون التغيير بنوع من الارتياح، عكس الأفراد الدوجماطيين، فإنهم لا يتقبلون التغيير بسهولة.

إن هناك عدة عوامل تؤثر في قرار تنفيذ التغيير ببطء أو بسرعة؛ ولذا يجب على الإداريين دراسة كل موقف وخصائصه؛ لكي يصلوا إلى اتخاذ القرار الأفضل.

وسوف نذكر هنا عدة عوامل يمكن أن تؤخذ في الحسبان عند الوصول إلى قرار يتعلق بسرعة تنفيذ التغيير، مع العلم بأن نادرًا ما يتخذ القرار بناء على عامل واحد فقط.

يمكن تنفيذ التغيير بسرعة عندما:

- يكون التغيير بسيطًا.
- يكون هناك اتفاق كبير على الحاجة للتغيير.

- تكون تكلفة تنفيذ التغيير ببطء تقلل من فائدة التغيير.
- لا يهم أي موظف ولا يتأثر بإحداث التغيير.

ويمكن تنفيذ التغيير ببطء عندما:

- يتطلب التغيير إحداث تغييرات كثيرة في الاتجاهات والسلوك والقيم.
- تكون مقاومة التغيير قوية.
- يتوقع أن هناك حاجة إلى إجراء تعديل على الخطة الأصلية.
- يكون هناك اتفاق مبدئي بسيط على الحاجة لإحداث التغيير.

حدد أنواع التغيير المثيرة للمقاومة في مؤسستك؟

- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________

كيف تزيل المقاومة الناتجة عن التغيير؟

- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________
- ________________________________

نموذج "كيرت لوين" تحليل القوى الحقلية Force-Field Analysis

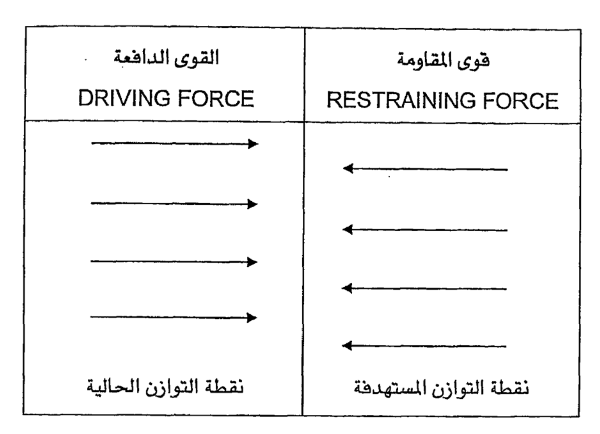
تتلخص استراتيجية التغيير كما يراها "لوين" في ثلاث خطوات:

1- عملية الإذابة UNFREEZING : وتعني إضعاف قوى التوازن الحالية، وتهيئة المنظمة لاستقبال عوامل التغيير بزرع بذور التشكك في الحالة الراهنة. ويعني ذلك إضعاف القيم السائدة التي تسند أو تدعم الوضع الراهن.

2- التغيير CHANGE: ولكي يتم التغيير، يجب أن تتغير حالة التوازن كما جاء في الخطوة الأولى بإضعاف قوى المقاومة، وتقوية القوة الدافعة، فالتغيير: هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.

3- عملية التجميد FREEZING : وتعني تثبيت عملية التغيير في نقطة التوازن الجديدة بتقوية قوى المقاومة وإضعاف القوى الدافعة.

فعملية التغيير هي في الواقع نتاج صراع بين القوتين، كما أن اتجاه التغيير أيضًا يتحدد بنفس الأسلوب، كما يتضح في الشكل التالي:



ويمكن الاستفادة في إدخال التغيير ببعض الخطوات الضرورية وهي:

1- تحديد المشكلة (حجم المشكلة، ومدى استمراريتها).
2- التشخيص (تشخيص المشكلة أو الحاجة للتغيير).
3- تحديد المقاومة، ومن الذي يقاوم؟
4- تحديد المسؤوليات من خلال الإدارة الوسطى والمنفذين.
5- تطوير وتطبيق الاستراتيجيات، وتحديد معايير الأداء.
6- المتابعة والرقابة، وذلك من خلال التغذية الراجعة.

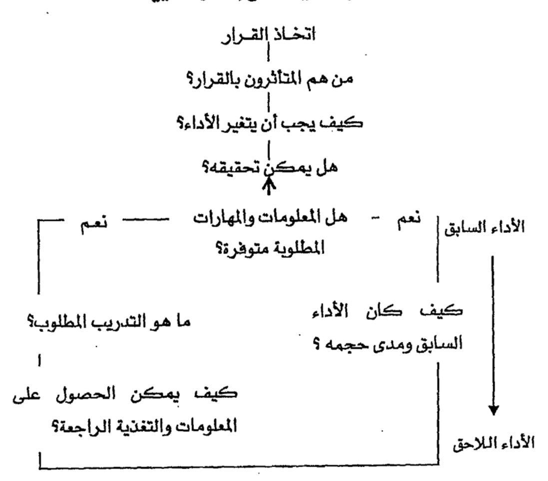
إدخال التغيير:

إذا افترضنا أن جميع المشاكل والعقبات التي تكتنف التغيير قد تم التغلب عليها، فإنه لا يتبقى شيء سوى إدخال التغيير إلى

المؤسسة في جميع الأحوال. لا يزال هناك خطر، هذا الخطر يتمثل في أسلوب أو طريقة إعلان القرار، وإذا لم يتم ذلك بطريقة سليمة، فإن ذلك من شأنه إفساد كل نواحي وخطوات التخطيط السليم السابق، ولكي نتجنب هذا الخطر، فمن المفيد أن نسأل: كيف يمكن الإعلان عن إيجابيات القرار التغييري، سواء على صعيد الفرد أو المؤسسة؟ وما هي طريقة النقل وأسلوب الاتصال المناسب، الاجتماع العام، مقابلات مع المعنيين ... إلخ؟ وكيف يمكن التعرف على ردود الفعل؟

قياس نتائج التغيير

بهذا نكون قد استعرضنا – وبسرعة – مراحل أو خطوات إدخال التغيير وضمان فعالية القرار، مع أنه يبدو بوضوح أن الإجابة على جميع التساؤلات السابقة واتخاذ ما يلزم من إجراءات يتطلب أياما من العمل المتواصل في المؤسسة في مجال التطبيق العملي. ولكننا على قناعة تامة عند إعلان القرار من اتباع هذا "النموذج – النظام" الذي يتضمن التغيير أنه كفيل بأن يحول القائد الإداري من قائد تقليدي إلى قائد إداري، يتصرف بعقلانية رشيدة ومنطق منظم. وهو بذلك يمتلك التفكير الاستراتيجي.



إن الإجابات عن هذه الأسئلة هي التي تحدد مدى أهمية التغيير.

الفصل الحادي عشر

أوقات الفراغ كيف نستفيد منها؟



الفصل الحادي عشر

أوقات الفراغ كيف نستفيد منها ؟

أوقات الفراغ لاتملنا ولكنا نحن الذين نملك أوقات الفراغ ونتصرف فيها كما نريد، فهى من أجل هذا ميزان قدراتنا على التصرف ومعرفتنا بقيمة الوقت وليست قيمة الوقت إلا قيمة الحياة، فالذى يعرف قيمة وقته يعرف قيمة حياته ويستحق أن يحيا، وعليه أن يملك هذه الثروة التى لا تساويها ثروة الذهب، لأن مالك وقته يملك كل شىء ويصبح فى حياته سيد الأحرار.

إن أفرغ الناس هو الذى لا يستطيع أن يملأ ساعات فراغه، وعندنا فى الشرق كثير جدًا من هؤلاء الفارغين على المقاهى وعلى الطرقات، فى الصباح وفى المساء خلال أيام الصيف وخلال أيام الشتاء.

ويوجد بعض الشبان الأقوياء والرجال الناضجين يقضون ساعات وقت الفراغ فى شرب المرطبات والمدفئات أو فى مراقبة الغادين والرائحين، ليس هذا وقتا فارغا، مشغولون فيه. ليس هذا وقتا مملوءًا لأنهم يمثلونه هو أفرغ من الفراغ.

هذا ليس بوقت على الإطلاق، هذا عادم خارج من الزمان، خارج من الحياة. إن وقت الفراغ هو الوقت الذى بقى لنا لنملكه ونملك أنفسنا فيه، بعد أن قضينا وقت العمل مملوكين مسخرين لما نزاوله من شواغل العيش وتكاليف الضرورة.

الإنجليز والفرنسيون تسابقوا على استعمار كندا فنجح الإنجليز لماذا؟ لأن استعمار الأرض القفار البور يحتاج إلى قضاء الأوقات الطويلة فى عزلة عن المدن المزدحمة وأن الإنجليز نجحوا فى استعمار تلك الأرض لأنهم استطاعوا أن يقضوا أوقات الفراغ منفردين منعزلين مفكرين وأن الفرنسيين لم يطيقوا ما طاق الإنجليز آنذاك.

ويصدق ذلك علينا فى الشرق فإن الإنسان منا لا يستطيع أن يجد فى نفسه ما يشغله ساعة، ولا يكاد يحس بفراغ من الوقت حتى يلجأ إلى الطرقات والقهوات ولا يهتدى بعد البحث الطويل فى أعماق ضميره إلى شىء يملأ به ذلك الفراغ.

الفرنسيون أخفقوا فى استعمار كندا، فالأمر عندنا أخطر.

ماذا نتعلم من أوقات الفراغ؟

نتعلم منها كل شىء، نحن لا نتعلم شيئا من الحوادث أو الكتب أو الأعمال إلا إذا احتجنا بعده أن نتعلمه مرة أخرى فى وقت الفراغ.

المعارف التى نجمعها من التجارب والكتب محصول نفيس ولكنه محصول لا يفيدنا مالم نغربله ونوزعه على مواضعه من خزائن العقل والضمير، ولن تتيسر لنا هذه الغربلة وهذا التوزيع فى غير أوقات الفراغ.

إن معارف التجربة والاطلاع زرع فى حقله ينتظر الحصاد والجمع والتخزين، ولا فائدة للحرث والسقى والرعاية مالم تأت بَعْدُ ذلك ساعة التخزين وهى ساعة الفراغ.

إنها ساعة ألزم لنا من ساعات العمل، لأن العمل كله موقوف عليها فى النهاية، فلا ثمرة لأعمال الحياة بغير فراغ الحياة، ولولا أننا نخشى أن يقدس الناس الفراغ لقلنا : إن تاريخ الإنسانية من أوله إلى عهده الحاضر مدين لساعات الفراغ.

لقد عرف التاريخ الإنسانى أقواما فارغين جنوا عليه بفراغهم أشنع الجنايات ودفعوا به إلى الحرب تارة وإلى الفتنة تارة أخرى لأنهم وجدوا أمامهم متسعا من الفراغ يعيشون فيه ولكننا - حتى مع هذا - لا نستغنى عن ثمرات ذلك الفراغ جميعا دون أن نجازف بالجانب الصالح النافع من تاريخ الإنسان.

ماذا يبقى من تاريخ الإنسانية لولا الفارغون الذين اتسعت أوقاتهم للبذخ والإسراف والترف بين الحلى والحلل فى ظلال القصور؟ .

مَنْ كان يجوب الأرض ويمخر عباب البحر ليجلب الحرير والحجر النفيس الذى نبنى به الصروح؟

من كان يتعلم الملاحة؟ ومن كان يتعلم صناعة السفن؟ من كان يتعلم النسيج ؟ من كان يستخرج اللآلئ أو يبحث عن شذور الذهب والفضة؟ من كان يرسل القوافل ويتقن ويبرع في فنون التجارة؟ من كان يرصد النجوم ويدرس حركة الأفلاك فى السماء؟

الفراغ يفيد الناس درسا خالدا ألا هو حاجتهم جميعا إلى أوقات الفراغ، فهو شىء لا غنى عنه فى حياة الأمم.

وحبذا قضاء وقت الفراغ كله فى عمل الخير. إن العقلاء من أصحاب الأعمال يطالبون اليوم متسعا من الفراغ لعمالهم بعد أن كان

العمال متكالبون بشيء منه، فلا يظهرون به فالعامل الذى يتسع وقته للرياضة ينشط لعمله بعد عودته إليه. والعامل الذى ينفق بعض الوقت وينفق بعض المال فتدور الحركة، حركة البيع والشراء فى الأسواق وهى حسبة يرضى عنها علم الاقتصاد ولا يغضب عليها علم الأخلاق.

لابد من الفراغ لأنه هو الذى يحفظنا لأننا نستخلص فيه خير ما ندخر من غربلة التجارب والمعارف والعظات.

تذكر أن :

- **الاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيسيتان :**
  - إنجازنا المزيد من الأعمال.
  - شعورنا بالرضا عن التقدم الذى نحرزه.

وبذلك تصبح نظرتنا للعالم من حولنا أقل تعقيدا ، ونتلهف إلى الذهاب إلى العمل.

تعليمات وإرشادات :

حدد الأعمال التى تفعلها بصفة دائمة فى العمود الأساسى والأعمال الطارئة فى العمود الثانوى فى الجدول التالى.

تدريب فن إدارة الوقت غير المستغل

جدول زمنى لاحتساب الوقت الغير مستغل

يوم ...... الموافق ....

الساعة	الغرض	أساسى	ثانوى
الساعة 6 صباحًا			
الساعة 7 صباحًا			
الساعة 8 صباحًا			
الساعة 9 صباحًا			
الساعة 10 صباحًا			
الساعة 11 صباحًا			
الساعة 12 صباحًا			
الساعة 1 مساء			
الساعة 2 مساء			
الساعة 3 مساء			
الساعة 4 مساء			
الساعة 5 مساء			
المجموع			

الحكم على الاستخدام الكفء للوقت

- استعرض العبارات المدونة بأسفل. انتقى العبارة التى ترى أنها تمثل أحسن مقياس للحكم على مدى استخدام المدير لوقته بكفاءة وضع أمامها علامة (√).

1	أنه مشغول دائمًا.	
2	أنه يعمل حتى فى المنزل.	
3	أنه دائمًا ما يغادر مكتبه فى الوقت المحدد.	
4	أن مرؤوسيه يعملون أكثر مما يعمل هو.	
5	يستطيع الحصول على النتائج المطلوبة فى الوقت المتاح.	
6	لا يحاول إضاعة وقت الآخرين.	
7	أنه د[illegible]مًا على استعداد للمساعدة إذا طلب ذلك منه.	
8	لا يترك الفرصة لأحد فى أن يقاطعه أثناء العمل.	
9	أنه دائمًا ما يصل إلى مكتبه مبكرًا قبل الميعاد.	
10	هو قائد جيد.	
11	أنه يصدر قراراته بسرعة.	
12	لديه القدرة على العمل الجاد لساعات طويلة.	

كيف تنفق وقتك؟

❖ حدد من وجهة نظرك الشخصية عدد الساعات التى تستغرقها كل من الأنشطة التالية فى كل يوم مع إضافة أى أنشطة أخرى تراها.

- يمكنك احتساب الوقت إلى أقرب ربع ساعة.

- اضرب هذه الأرقام × 7 لكى تحصل على هذه الأنشطة أسبوعيًا.

- بالنسبة للأنشطة الأسبوعية اذكرها فى الخانة المخصصة مباشرة.

- بالنسبة للأنشطة الشهرية اقسمها على 4 وضعها فى خانة الأنشطة الأسبوعية.

- اجمع كل هذه الأنشطة لكى تحصل على إجمالى المنفق على مختلف الأنشطة أسبوعيا.

- حاول ألا تكرر تخصيص وقت لنفس النشاط، وفى هذه الحالة عليك إعادة وصف النشاط من وجهة نظرك فالجلوس مع الأصدقاء قد يعتبره البعض، نشاطًا اجتماعيًا، وقد يعتبره البعض الآخر ترفيهًا.

وبالمثل فإن القراءة قد يعتبرها البعض نشاطا ثقافيا لكنه يمثل هواية بالنسبة لشخص آخر وهكذا.

جدول الأنشطة

النشاط	وصف النشاط	عدد الساعات		إجمالى عدد الساعات
أولاً : أنشطة يومية			× 7	
1 - العمل	فى مكان العمل / خارج	......	....	....
2 - النوم	مقر العمل / فى المنزل	......	....	....
3 - مع العائلة	ليلا أو فى أثناء النهار.	......	....	....
4 - أنشطة اجتماعية	الزوج / الزوجة / الأبناء	......	....	....
5 - ترفيه	/ الأب / الأم	......	....	....
6. هوايات وأنشطة رياضية	حفلات - زواج - عزاء -	......	....	....
7 - أنشطة ثقافية	نوادى - قهوة - مسرح -			
8 - انتقالات	سينما - راديو - داخل	......	....	....
9 - أعمال منزلية	البيت.	......	....	....
10 - مشروعات أخرى	صيد / رسم / تصوير /	......	....	....
11 - أنشطة أخرى	أشغال إدارة / تمرينات	......	....	....
	كومبيوتر - قراءة.			
	إصلاح - تجديد - تنظيف -	......	....	....
	ترتيب - ترتيب مطبخ -			
	مأكولات ومشروبات			
	واحتياجات منزلية			
	الإجمالى			

ثانيا : أنشطة أسبوعية			
زيـارات	زيارات منتظمة لأي مكان	.....	.....
عيـادة	....	.....	.....
سفـر	صلاة الجمعة مثلا	.....	.....
رياضـة	....	.....	.....
أخـرى	سفر نهاية الأسبوع	.....	
	....	.....	
	تدريبات رياضية	.....	
	....	.....	
	الإجمـالى		

ثالثا : أنشطة شهرية		÷ 4	
-	سفر ـ طبيب ـ إلى آخره		
-		.....	.....
	....	.....	.....
	....	.....	.....
	الإجمـالى		
	إجمالى عدد الساعات الأسبوعية		

لاحظ أن الأسبوع = 168 ساعة لا أكثر ولا أقل

هل عدد الساعات التى حددتها لكل الأنشطة أكثر أو أقل من 168 ساعة؟

❖ فى حالة ما إذا كان أكثر من 168 ساعة فأنت تبالغ فى تقديرك ولابد من إعادة النظر فى أنشطتك لأنك لن تستطيع الحصول على ثانية واحدة تزيد من الـ 168 ساعة أسبوعيا.

❖ فى حالة ما إذا كانت أقل فحاول أن تعرف أين الساعات الضائعة فى حياتك؟ وفى هذه الحالة فأنت فى حاجة ماسة إلى تنظيم وقتك بفعالية أكثر.

هل تعرف ثمن وقتك ؟

عزيزى المشارك

ما هو المبلغ الذى تنفقه مؤسستك عليك؟ أو بمعنى آخر كم تكلف مؤسستك؟

لكى يمكنك الإجابة على هذا السؤال ضع فى اعتبارك الافتراضات التالية:

1- أن لديك 52 يومًا أجازة نهاية الأسبوع فى كل عام بمعنى 104 يوم فى العام.

2- أنك تحصل على متوسط 20 يومًا أجازة رسمية فى العام.

3- أنك تحصل على 30 يومًا أجازة سنوية.

4- أنك تحصل على متوسط 10 أيام أجازة مرضية كل عام.

5- أنك تحصل على 5 أيام أجازة عارضة سنوية.

6- أنك تعمل 8 ساعات يوميًا بمعدل 5 أيام فى الأسبوع.

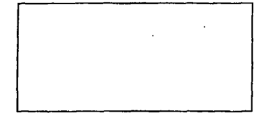
برجاء مراجعة هذا النموذج لكى تستطيع فى النهاية أن تحدد إلى أقرب ما يمكن كم تنفق مؤسستك عليك حقيقة فى الدقيقة الواحدة.

ومن الغريب أن معظم العاملين لم يفكر مطلقًا فى كم يُكلف مؤسسته فى الدقيقة الواحدة.

من خلال هذا التمرين تستطيع حساب تكلفة هذه الدقيقة معتمدًا فى ذلك على القواعد السابقة مع الأخذ فى الاعتبار أن هذه التكلفة مبنية على أساس مرتبك الشهرى بالإضافة إلى كل المصروفات الأخرى والفرعية أو الجانبية التى تنفقها مؤسستك عليك.

ويفترض هذا التمرين أنك لا تتقاضى أكثر مما يجب أو أقل مما يجب، ولكنك تتقاضى ما تستحق فعلاً.

والآن وقبل أن تبدأ فى هذه التجربة فكر لدقيقة كم تُكلف مؤسستك فى الدقيقة الواحدة وسجلها فى المربع التالى :



والآن اقلب الصفحة وابدأ فى حل التمرين

م	الأنشطـة	لـك	مثـال
1	المرتب السنوى	......	25.00
2	**المزايا الإضافية :** تتراوح هذه المزايا بين 15 / 20 / 40٪ من المرتب السنوى. إذا لم تكن تعرف الرقم بالضبط فاعتبر أن هذه المزايا 30٪ من مرتبك.	....	7500
3	إجمالى المرتب + المزايا الإضافية	....	32500
4	**التكاليف غير المباشرة :** المكتب ـ الأثاث ـ التلفون ـ الكهرباء ـ التدفئة والتكييف ـ الأجهزة المكتبية ـ الكافتريا ـ صيانة المبنى. بالنسبة للمؤسسات الكبرى تتراوح هذه النسبة بين 75 إلى 100٪ من إجمالى المرتب + المزايا الإضافية. بالنسبة للمؤسسات الصغيرة تتراوح هذه النسب من 50 إلى 75٪. إذا لم تكن تعرف مؤسستك فاعتبر أنها 100٪ من إجمالى البند رقم (3)	....	32500
5	**السكرتارية :** المرتب السنوى للسكرتير / السكرتيرة. إذا كانا يعملان لك ولآخرين فاحسب نسبة الوقت المخصص لك فقط	....	12000
6	**المزايا الإضافية للسكرتارية :** استخدم 30٪ من مرتب السكرتارية أو المبلغ المخصص لها	....	3600
7	إجمالى مرتبات السكرتارية + المزايا الإضافية	......	15600
8	التكاليف غير المباشرة للسكرتارية: إذا لم تكن تعرف المبلغ بالضبط فاستخدم	......	15600

		100٪ من المبلغ المبين فى (7)	
2000	.....	التكـــاليف الأخـــرى: المـــؤتمرات - الاجتماعات - السفريات الخاصة بالعمل - التطوير الإدارى والتدريب - الترفيه - العلاقات العامة والهدايا إلخ	9
98200	.....	اجمع الأرقام المبينة فى البنود 3، 4، 7، 8 ، 9 لكى تحصل على تكلفتك الحقيقية على المؤسسة التى تعمل بها	10
		الأرباح والضرائب : إذا كانت مؤسستك تتوقع أن تجنى بعض الأرباح فأنت فى حاجة إلى إضافة هذه النسبة من الأرباح. اذكر مبلغ يوازى ضعف نسبة الربح المتوقعة لكى تأخذ فى اعتبارك الضرائب. وكمثال فإذا كانت مؤسستك تتوقع 10٪ أرباح ضع 20٪ من الرقم الموضح فى (10)	11
117840	.....	اجمع البنود (10)، (11) وبذلك يظهر لك ما تساوى أنت فى نظر مؤسستك / فى العام.......	12
51.352	....	**التكلفة اليومية :** أقسم الرقم الموجود فى البند (12) على عدد أيام العمل فى السنة. معظم الناس يعملون (230) يوما فى العام بعد خصم الأيام المذكورة فى المقدمة، ولكن إذا كانت أجازتك (3) أسابيع فأنت تعمل (225) يوما فى العام، وأربعة أسابيع أجازة تعنى (220) يومًا عمل فى السنة. ومن ناحية أخرى فإن أسبوعا واحدا أجازة سنوية يعنى 235 يوم عمل/ عام.....	13

14 (أ)	التكلفة فى الساعة : اقسم الرقم الموجود فى البند (13) على عدد الساعات التى تعملها فى يوم العمل الواحد عادة وذلك لكى تحصل على تكلفتك على المؤسسة فى الساعة ثم ضع هذا الرقم فى البند .... (14 أ)	.....	04،64
(ب)	(فى المثال الموضح تجد أن عدد ساعات العمل هى 8 ساعات يوميا) وفى هذا الصدد فإن كثيرا من الناس يفضل أن يقسم هذا الرقم على عدد الساعات المنتجة فعلا وليس مجرد عدد ساعات التواجد فى العمل. لكى تحصل على تكلفة الساعات المنتجة فعليك أن تخصم وقت تناول القهوة والزيارات الاجتماعية فى المكاتب والتليفونات الشخصية والانتظار والتدخين والثرثرة والخوض فى الشائعات، وما إلى ذلك من الأنشطة غير المنتجة التى نمارسها يوميا. ويذهب العديد من خبراء العمل المكتبى إلى أن عدد الساعات المنتجة لديهم تتراوح بين 2 ـ 5 ساعات يوميا. أوجد تكلفة الوقت المنتج والمفيد بقسمة الرقم الموجود فى البند (13) على عدد الساعات المنتجة وضع الناتج فى البند ..... (14 ب)	....	128.08

15	التكلفة فى الدقيقة : اقسم الرقم السابق فى (14 أ) أو (14 ب) على 60 لكى تحصل على تكلفة الدقيقة الواحدة بالنسبة لمؤسستك		
	(12 أ)	....	1.07
	(15 ب)	....	2.13

ما رأيك فى هذه النتيجة هل تدهشك؟

هل هى أعلى أم أقل من الرقم الذى حددته لنفسك أولا؟

علينا ألا يتوقع أن تكون تكلفته على المؤسسة غالية إلى هذا الحد.

والآن وبعد أن عرفت تكلفتك الحقيقية على مؤسستك يمكنك حساب تكلفة أشياء كثيرة مثل الاجتماعات وغيرها من الأنشطة الإدارية.

الفروض الخاصة بالوقت

الوقت مفهوم ذاتى فريد من نوعه، وتَعَلُّم إدارة الوقت موضوع ذاتى تمامًا. إننا ننفق الوقت فى تنظيم حياتنا، والبعض منا يردد دائمًا، إذا استطعت أن تدير وقتك بكفاءة فإن ذلك ينعكس على حياتك كلها؛ إن ترديد هذه العبارة أسهل بكثير من وضعها فى حيز التنفيذ.

أن جزءًا من الصعوبة تكمن فى طريقة تعاملنا مع أنشطتنا المتعددة، فمدخلنا إلى إدارة الوقت غير مفهوم ومقيد دائمًا بالفروض التى تفرضها طبيعة وظائفنا وطبيعة الأحداث المحيطة بنا.

وعادة فإننا لا نلتفت إلى هذه الفروض التفاتًا، رغم أنها تتحكم فى سلوكنا سواء شعرنا بها أو لم نشعر.

وفيما يلى قائمة من أربعة وعشرين فرضًا عليك أن تقرأها وتقرر ما إذا كنت تعتقد أن كلاً من هذه الفروض - بشكل عام - حقيقى أو غير حقيقى.

اختبار فروضنا عن الوقت

		الصواب	الخطأ
1	هناك الكثير من الأشخاص الذين يعانون من كثرة العمل بسبب طبيعة وظيفتهم.		
2	هناك وظائف فريدة من نوعها ولذلك فهى لا تخضع لعامل التكرار والنمطية.		
3	لم يوجد بعد الشخص الذى يتوفر لديه الوقت الكامل لإنجاز كل ما يريده.		
4	شاغلو المناصب الإدارية العليا عادة ما يتخذون أفضل القرارات.		
5	من الممكن أن يتيح لك التأخير فى إصدار القرار الفرصة لتحسين نوعية القرار الذى ستتخذه.		
6	فى استطاعة أغلب الأشخاص التوصل إلى طرق عديدة لتوفير الوقت.		
7	إدارة الوقت بصورة أفضل تنحصر فى تقليل الوقت المنفق فى الأنشطة المتعددة.		

8	إذا كانت طبيعة الوظيفة تقتضى التعامل مع الأشخاص، فمعنى هذا أن الجميع يتمتعون بنفس القدر مع الأهمية ولذلك يصعب وضع الأولويات.		
9	تفويض السلطة يمكن أن يحرر الكثير من الوقت ويريح من بعض المسئوليات.		
10	العثور على لحظات من الهدوء فى أثناء العمل يعد شيئًا صعب المنال.		
11	يستطيع أغلب الأشخاص حل مشكلة الوقت عن طريق بذل جهد أكبر فى العمل.		
12	الأشخاص الذين يؤدون عملهم بكفاءة هم أكثر الناس فاعلية فى الأداء.		
13	إذا أردت أداء العمل كما ينبغى فمن الأفضل أن تؤديه بنفسك لكى تتأكد من مستوى الإنجاز.		
14	أغلب الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط وغالبًا لا ينجح أكثر الناس فى التخطيط لها مطلقاً.		

15	ليس من السهل دائمًا العمل على أساس تحديد الأولويات.			
16	غالبًا ما يكون اكتشاف المشكلة سهل، ولكن الصعوبة الحقيقية قد تكمن فى محاولة إيجاد حل لها.			
17	أفضل طريقة لتقليل الوقت الضائع هى محاولة اختصار بعض العمليات الإدارية.			
18	أغلب الأشخاص يعرفون كيف يقضون أوقاتهم كما يستطيعون بسهولة تحديد أكثر الأشياء التى تضيع وقتهم.			
19	إذا استطعت التحكم فى وقتك بطريقة كاملة فإنك ستعمل وتعيش مثل الإنسان الآلى.			
20	الأشخاص المشغولون النشطاء الذين يؤدون الأعمال الصعبة بكفاءة هم الذين يحققون أفضل النتائج.			
21	إذا نجحت حقًا فى إدارة وقتك بالكامل فسوف تفقد الكثير من الفرص غير المتوقعة التى تحتاج إلى وقت إضافى.			

22	إن المشكلة فى إدارة الوقت هى أنها لا تسمح بالسلوك التلقائى، إنها عملية آلية أكثر منها نشطة ومتحركة.			
23	ليس من الضرورى أن تكتب أهدافك طالما أنك تعرفها وتتذكرها جيدًا.			
24	الجزء الأكبر من النتائج التى تحققها يأتى من أدائك لعدد محدود من الأنشطة.			
25	يمكن العمل لساعات إضافية قليلة كل يوم لإنجاز كل الأعمال المطلوبة.			
26	أحتاج لثمانى ساعات نوم يوميًا على الأقل.			
27	ينبغى دائمًا الالتزام حرفيًا بالخطة الموضوعة لإدارة الوقت مهما حدث.			
28	يمكن إنجاز كل الأعمال المطلوبة إذا تم العمل بسرعة.			
29	من الأفضل دائمًا قبل البدء فى العمل أن تنتهى من المهام الصغرى حتى تتفرغ للمهام الكبرى.			
30	غالبًا ما يتسبب الآخرون فى إضاعة وقتى.			

والآن ما النتائج التى حققتها؟ هل كانت كل إجاباتك متفقة مع الاستجابات المذكورة أم حدث بعض الاختلاف؟ قم بتسجيل نتيجتك كالآتى:

من 26 إلى 30 إجابة صحيحة : ممتاز : أنت تستفيد من وقتك جدًا.

من 21 إلى 25 إجابة صحيحة : جيد : أنت فى الطريق لتصبح مديرًا من الطراز الأول فى الاستفادة بالوقت.

من 16 إلى 20 إجابة صحيحة : مقبول : عليك أن تراجع وجهات نظرك نحو الافتراضات المذكورة.

أقل من 16 إجابة صحيحة : ضعيف : الافتراضات الخاصة بك تأخذ الكثير من مجهوداتك التى يجب بذلها لتحسين إدارتك للوقت.

إذا كانت معظم إجاباتك متفقة مع القاعدة العامة، فأنت تواجه صعوبات قليلة جدًا فى إدارة وقتك، وإذا كانت نسبة كبيرة من إجاباتك لا تتفق مع القاعدة العامة، فعليك أن تفحص افتراضاتك الخاصة بموضوعية وبأمانة، لأنك غير متكيف مع الافتراضات الموضوعة وتواجه عوائق أساسية لتحسين إدارتك لوقتك، ويجب عليك أن تغير بعض افتراضاتك الخاصة أولاً.

وعلى أية حال فإن الوقت مفهوم شخصى وتعلم إدارة الوقت موضوع شخصى تمامًا. وأنت فقد الذى تستطيع ذلك.. ولن تستطيع

ذلك إلا إذا كانت لديك الرغبة فيه، فإذا كنت تؤمن بذلك فافحص افتراضاتك هل هى دقيقة؟ هل هى معقولة؟

إن سلوكياتك مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالافتراضات التى تضعها وعليك أن تحاول تغيير افتراضاتك وسوف تجد أنه من الأسهل بعد ذلك تغيير سلوكياتك وعندما تتأكد أن سلوكك أصبح متفقًا مع أهدافك فثق أنك تدير وقتك بفاعلية.



المصادر والمراجع



المصادر والمراجع

❖ الدكتور أحمد راغب

1 - محاضرة عن إدارة الوقت - المركز الثقافى البريطانى.

❖ الدكتور بشير العلاق:

2- مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 1998م.

❖ حنا نصر الله:

3- مبادئ في العلوم الإدارية، دار زهران للنشر، الأردن، 1998م.

❖ سعيد محمد المصري:

4- التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر 1999.

❖ سعيد ياسين عامر:

5- استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمة العربية، دار النهضة للنشر، مصر 1998م.

❖ سهيل فهد سلامة:

6- إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، الدار الجامعية، عمان 1988.

❖ الدكتور صبيح زريق:

7- إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية، مصر 2001.

❖ عبدالكريم العقيل:

8- أساسيات إدارة الوقت، مكتبة جرير، الرياض، د. ت.

❖ الدكتور: فاروق السيد عثمان

9- التفكير الناقد وعلاقاته بتخفيض مستوى التعصب، مجلة علم النفس، العدد (27)، ط 1993م.

10- قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين – دار الوفاء بالمنصورة، ط1، 1420هـ = 2000م.

11- هندسة التغيير لتطوير أداء الجامعات المصرية، مؤتمر التعليم العالي في مصر، مركز إعداد القادة، ط 1996م.

❖ ماريون هاينز

12 ـ تنظيم الوقت ، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق ط3 ، د . ت

❖ محمد أ... د الخضيري:

13- الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر 2000.

❖ محمد يوسف المسليم:

14- التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، المطبوعات الجامعية، الكويت 1998م.



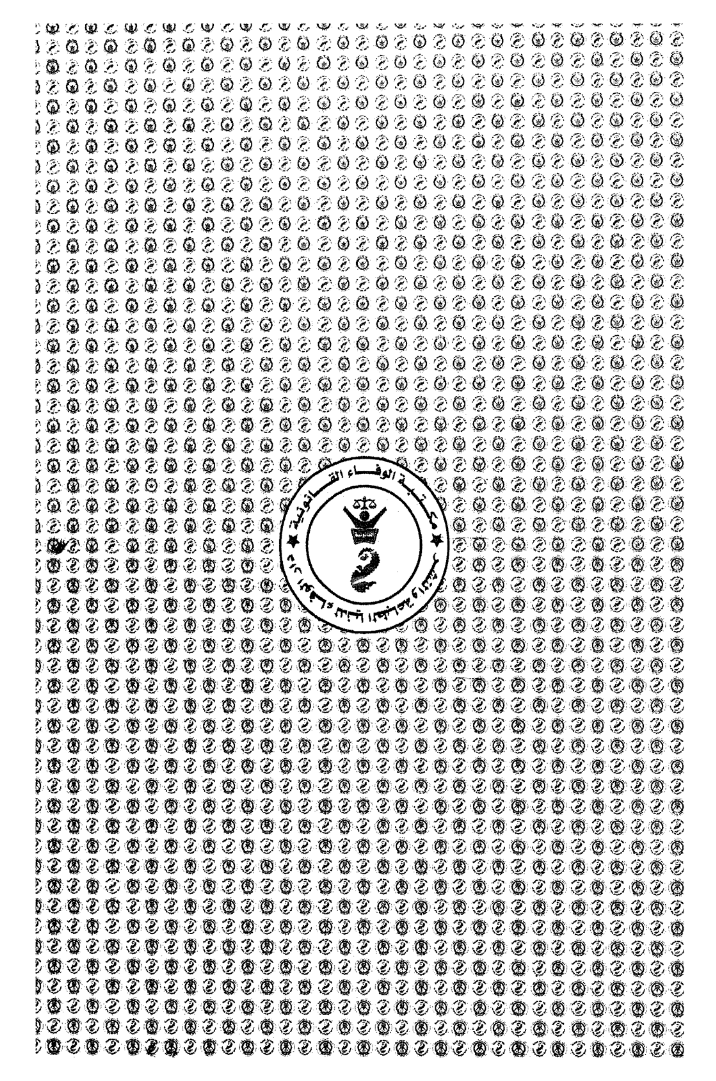
قائمة المحتويات

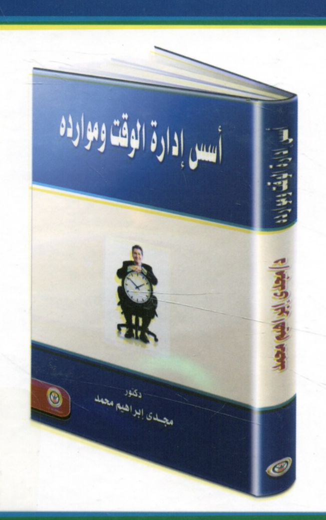
المحتويات



رقم الإيـداع : 2013/9990
الترقيم الدولى : 1-23- 6441-977-978

مع تحيات
مكتبة الوفاء القانونيـة
تليفون : 01003738822- الإسكندرية


مكتبة الوفاء القانونية







الناشر
مكتبة الوفاء القانونية
٠٠٢٠١٠٠٢٧٢٨٨٢٢
تليفاكس
٠٠٢٠٣/٥٤٠٤٤٨٠
الإسكندرية


ISBN : 977-6441-23-1
9 789776 441231